

# ادارة الأعمال الوجسنية

الدكتور  
محمود خضر



دار البداية ناشرون وموزعون











قال تعالى: ﴿قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا لِّكَلِمَاتِ  
رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ

جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَدًا ﴿١٦﴾﴾



# إدارة الأعمال اللوجستية

الدكتور  
محمود خضر

الطبعة الأولى  
2015 م / 1436 هـ



دار البلدية للنشر والطباعة





## المقدمة

تعتبر الإدارة اللوجستية من أحدث الفروع العلوم الادارية وهي تشمل على منظومة متكاملة من الأنشطة داخل المنظمة وخارجها مثل: الشراء، التخزين، التوزيع، المناولة، التعبئة والتغليف، التوزيع، خدمة العملاء، وجدولة الطلبات، النقل.

ومن مهام الإدارة اللوجستية التنسيق والتكامل بين هذه الأنشطة التوفير المتوجات والمدخلات الانتاج في الوقت والمكان المناسب وحالة المطلوبه اضافة الى دور الإدارة اللوجستية في خدمة العملاء مما يساعد على توفير الميزة التنافسية للمنظمة وزيادة الارباح.

وتبدأ من عملية التوريد بالجودة والحصة السوقية اضافة الى تخصيص ارباح المؤسسات والشركات.

ان كثير من المشاكل وتحديات التي تواجهها وسرعة الاستجابة اضافة الى مدى قناعة الإدارة العليا بوجود إدارة متخصصة لعمليات اللوجستية، التخزين وذلك يعود الى ضعف في إدارة المشتريات.

المؤلف





# **الفصل الاول**

## **الإدارة**

**مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها**

## الفصل الأول

الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

---



## الإدارة

### مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها

#### تعريف الإدارة :

إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وفي الإدارة بصفة خاصة من الأمور الصعبة الشائكة ، لأن الإنسان بطبعه كائن ديناميكي ومتطور ومتغير ، بالإضافة إلى التأخر الكبير في الاهتمام بعلم الإدارة وبنائها النظري ، وتعدد العلوم التي تدرس الإدارة وكل علم أو مدرسه تدرس الإدارة من الزاوية الخاصة بها وبالتالي تتعدد التعريفات.

#### وفيما يلي بعض منها :

- الإدارة هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف.
- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود الرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة.

## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

- الإدارة هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من أجل تحقيق أهداف محددة.
- الإدارة هي إنجاز الأشياء والوصول إلى الأهداف من خلال الآخرين.
- الإدارة هي قيادة مجموعة من الأفراد للوصول إلى هدف محدد بصرف النظر عن طبيعة أو مشروعية هذا الهدف.
- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من أجل تنفيذ هذا الهدف.

الإدارة بين العلم والفن :

الإدارة كعلم :

مجموعة من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة الرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد.

الإدارة كفن :

مجموعة من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية.



## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

ورغم كل الجهود المبذولة لتحويل الإدارة إلى علم له أصول ومبادئ ونظريات، ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الإدارة، ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه في مجال الإدارة نجد التالي :

○ لا زال المديرين يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والبديهية.

○ لا زالت المشكلات الإدارية أصعب من ان توضع في شكل قوالب رياضية أو أنماط عملية ثابتة ومستقرة.

○ نجد ان هناك فروق بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية في طبيعة الإدارة كعلم وفن.

1. الإدارة في الدول المتقدمة علم أكثر منها فن بمعنى ان الإدارة في هذه الدول تعتمد على التفكير العلمي وعلى المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وفي القيام بوظائف الإدارة على أساس النظريات والمبادئ والأصول العلمية.

2. الإدارة في الدول المتخلفة فن أكثر منها علم بمعنى أنها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية أكثر منها على المبادئ

## الفصل الأول

### الادارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

والأصول العلمية بل يمكن القول ان الإدارة تقترب من العشوائية في هذه الدول أكثر منها إلى العلم.

3. نفس القول صحيح عند الحديث عن المنظمات المتقدمة والناجحة والمنظمات الفاشلة فالإدارة في الأولى علم ثم فن وفي الثانية فن أكثر منها علم.

نستنتج من ذلك أن الادارة تجمع بين العلم والفن وتختلف درجة اقترابها من العلم أو الفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات.

### العوامل الممهدة لظهور علم الادارة:

ان تطبيق الإدارة وممارستها في الواقع بدأ منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدنية ، فإذا نظرنا للمصريين القدماء نجد ان عندهم قدرات إدارية فعّالة في بناء الاهرامات والمعابد وإدارة شؤون دولتهم وينطبق نفس الشيء على الحضارات القديمة مثل الصين وبابل والإمبراطورية الفارسية والرومانية وقدم المسلمون نماذج مبهرة في مجال الإدارة جعلتهم ينتقلون من حياة البداوة إلى دولة مترامية الأطراف ذات حضارة عظيمة.



ولكن دراسة الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات لم يبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية أواخر القرن التاسع عشر، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة الذي أدى إلى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج.

ومن الأسباب التي أدت لظهور علم الإدارة ما يلي :

1. اتساع حجم المشروعات والتوسع والتطور أدى إلى كبر وتعقد مشاكل إدارة هذه المشروعات.

2. ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع مكن عدد كبير من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم ومع ازدياد عدد حاملي الأسهم أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع، فكان من الضروري وجود فئة من المديرين المحترفين عليهم إدارة المشروع مما أدى إلى فصل الإدارة عن ملكية المشروع، وعلى هذا الأساس أصبحت فئة المديرين هي المسئولة عن نجاح المشروع أو فشله، مما دفعهم للبحث عن أساليب إدارية أفضل لأداء مسؤولياتهم نحو أصحاب رأس المال، وبهذا انتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك إلى طبقة المديرين، وأطلق على هذا التحول اصطلاح الثورة الإدارية.

3. تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص: مع كبر المشروعات ثم تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص أدى ذلك إلى سرعة أداء العمل وإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة وزيادة الإنتاج بكميات كبيرة، ولكن أدى هذا إلى ظهور مشاكل إدارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين أجزاء العمل وكذلك الرقابة الجيدة على العمال.

4. مع زيادة عدد المشروعات الخاصة في ظل النظم الرأسمالية وُجدت العديد من المشاكل لتعارض مصالح الأفراد مع مصلحة المجتمع في أغلب الأحيان، فكان أن تدخلت الدولة بأشكال مختلفة من الضوابط لتوجيه وضبط حركة المشروعات الخاصة مثل قوانين حماية المستهلك ورقابة جودة المنتجات أو تحديد حد أدنى من الأجور وتشجيع المشروعات ببعض الامتيازات مثل الإعفاءات الجمركية أو الضريبة، وقد ضاعف ذلك من أعباء ومسئولية إدارة المشروع وتطلب الأمر ضرورة قيام المديرين بالتعمق في دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات المنظمة لذلك.

وقد ظهر عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل الإدارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، مما أدى إلى ظهور اتجاهات ومناهج

## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

مختلفة لدراسة الإدارة وفيما يلي نبذة مختصرة لهذه المدارس أو المداخل حسب تطورها التاريخي.

#### مدخل الإدارة العلمية :

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فردريك تيلور (1856-1915) وكان يعمل مهندس بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية ، وكان الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل ، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد.

وقد لاحظ تيلور ان تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيذان :

○ جهل الادارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه.

○ كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الإنسان ناحية الكسل ، ومن ناحية أخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى.

ويتلخص أسلوب الإدارة العلمية عند تيلور في ان هناك دائما طريقه نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وان هدف الادارة



العلمية هو التوصل أو التعرف على الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل بشكل.

فقد لاحظ تيلور ان كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقيت الخاص، وذلك بغرض اختصار وتفاذي الحركات الغير ضرورية وتحسين الأداء، ثم تحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل، وسميت هذه الطريقة باسم "دراسة الوقت والحركة".

فقام في بعض الحالات بدراسة الجانب المادي للعمل فوجد مثلاً ان الوزن الأمثل لحمولة الجاروف هي 22 رطل، وان هناك شكل مناسب لكل نوع من أنواع الجرف، وفي حالات أخرى قام بدراسة الجانب البشري للعمل فوجد انه من الممكن تدريب العامل الذي يقوم بمناولة الحديد الخام لعربات السكة الحديد بحيث تزداد الحمولة التي يقوم بمناولتها من 12.5 طن إلى 47.5 طن يوميا أي زيادة في إنتاجية الفرد إلى ما يقرب من أربعة أمثالها (400%).

وتتلخص مفاهيم تيلور عن الإدارة العلمية فيما يلي :

1. التخلي عن المفاهيم القديمة في الإدارة القائمة على التجربة والخطأ وإحلال الأساليب العلمية محلها.
2. استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.
3. البحث عن أحسن طريق ممكنة لأداء أي عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب على أن يستغرقه الأداء.
4. إيجاد وتنمية نوع من الصداقة والتعاون التام بين الإدارة والعمال.
5. التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ، أي يكون هناك تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال، على أساس قيام الإدارة بمهام تخطيط العمل على أن يتولى العمال مهام التنفيذ.
6. مشاركة العمال مالياً في المكاسب التي تتحقق نتيجة ارتفاع الكفاية الإنتاجية والربح (نظام الحوافز التشجيعية للعمال).
7. تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف، بمعنى تقسيم عمل المشرف العام إلى عدة أجزاء يتولى كل جزء ملاحظ مباشر مثل ملاحظ لأوامر التشغيل وملاحظ للأمن وملاحظ لجودة الإنتاج

## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

وبالتالي يتلقى العامل الواحد تعليماته من أكثر من ملاحظ مباشر.

وقد قوبلت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد في ان تيلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية واعتبر ان زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع واغفل النواحي الإدارية الأخرى.

وأخيراً اعتبر تيلور ان الإدارة علم له أصوله القابلة للتطبيق في حل جميع المشكلات وفي مختلف الظروف، وتجاهل أهمية عنصر التقدير الشخصي والمهارات الفردية في اتخاذ القرارات، مع انه من المعروف ان الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت.

### مدخل وظائف الإدارة:

كان هنري فايول (1841-1925) والذي يعمل مهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا يجري عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة، قوام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان (الإدارة الصناعية والعمومية)، وقد ابرز



## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج ، وأوضح ان وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة.

ووضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة ولكنه دعا إلى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادئ كالآتي :

○ تقسيم العمل : وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصول على قدر أكبر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل.

○ السلطة والمسؤولية : ويجد فايول ان السلطة والمسؤولية مرتبطتان ، فالمسؤولية تبع السلطة وتنشق منها ، والسلطة في نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية.

○ النظام والتأديب : يعني ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء.

## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

- وحدة الأمر: أي ان الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.
- وحدة التوجيه: ويقضي هذا المبدأ ان كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.
- تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.
- تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة.
- المركزية: ويعنى تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.
- تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة.
- المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.
- الترتيب: ويقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والترتيب المادي للأشياء.

## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

- ثبات الموظفين في العمل : لأن تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة.
- المبادرة : أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار.
- روح الجماعة : تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي.

ومن أهم العلماء الذين أسهموا بدراساتهم في هذا المدخل هو ماكس وير (1864 - 1920) عالم الاجتماع الألماني ، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديمه نموذج الخصاص بالتنظيم الإداري البيروقراطي وهذا النموذج في حقيقته لا يحمل أي من المعاني الغير مرغوبة الشائعة الآن في الاستخدام العادي للكلمة.

فالبيروقراطية ترتبط دائماً بالتنظيمات الكبيرة الحجم ، وهذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها ، فمن ناحية نجد ان العمل الواحد مقسم إلى أجزاء صغيرة وان العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد ، ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسياً وأفقياً في منتهى الصعوبة ، ومن ناحية ثالثة فإن العلاقة بين الرئيس



والمرؤوس لا تصبح علاقة شخصية ومباشرة بحيث تصبح عملية تقييم كفاءة المرؤوسين.

وفي ظل هذا المناخ المعقد يصبح من الضروري وجود لوائح تحكم عملية تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات ويصبح من الضروري وجود مسالك محددة للاتصال الرسمي تحددها الإدارة العليا، وبذلك تتجرد الوظائف من شتى المؤثرات الشخصية.

ويتضح مما سبق ان البيروقراطية تستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق الداء والتقييم، فهي ضرورة لجميع التنظيمات الكبيرة الحجم.

وإذا أمكن تحويل المثالية إلى واقع فإنها تصبح أفضل شك تنظيمي ممكن، لكن الذي يحدث عادة هو التماذي في تطبيق اللوائح والقوانين والتمسك الحرفة بها، ومع طول تعود العاملين على هذا المناخ وصعوبة تعديل اللوائح بما يتماشى مع المتغيرات، يزحف مرض الجمود التنظيمي عليها وتصبح المبادرات الشخصية شيئاً نادر الحدوث أو مخالف للوائح والقوانين، ومن ثم تبدأ الآثار السلبية للبيروقراطية في الظهور.

#### مدخل العلاقات الإنسانية :

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو (1880 - 1949) بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكتريك ما بين عام (1924) وعام (1932).

وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال.

وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض كما يلي :

○ قام الباحثون باختيار مجموعتين أحدهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير إنهم لاحظوا ان معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين، فاستنتجوا ان هناك عاملاً آخر غير الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.

○ في تجربة أخرى قام الباحثون بعزل ست فتيات في حجرة اختبار لسهولة دراسة التغيرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج بعد تغيير ظروف العمل المادية، وقد اشارت النتائج إلى ارتفاع في معدلات الإنتاج، ولكن بعد مراحل عديدة من التجربة

والعودة إلى ظروف العمل السابقة فوجيء الباحثون ان إنتاجية الفتيات طلت مرتفعة، وقد توصل الباحثون من ذلك إلى ان هناك مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل أدت هذه العوامل إلى زيادة الإنتاج، وهذه العوامل هيا العوامل الإنسانية، فاختيار الست فتيات أعطاهن شعور بالأهمية لقيامهم بدور أساسي في برنامج تجريبي معين، كما انه تمت بينهم روابط وعلاقات اجتماعية أدت إلى خلق شعور بالمسئولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة إلى إشراف مباشر، كما أدى إشراكهم في اتخاذ القرار إلى رفع روحهم المعنوية وتنمية الروابط والعلاقات مع الادارة.

○ في تجربة أخرى تم نقل 14 عاملة إلى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفس الحجرة، وقد أظهرت النتائج انه حتى مع وجود سياسة للإدارة وتنظيماتها الرسمية تتكوم في محيط العمل جماعات غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيون مختلفون عن القادة الرسميين، كما إن العمال يتفقون على مستويات إنتاج معينة يلتزمون بها، وفصل العضو غير الملتزم من الجماعة وعزله اجتماعياً لذا لم يلتزم بذلك، وكان ذلك كافياً لجعل كل



## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

فرد يلتزم بالميثاق غير الرسمي ، وبالرغم من وجود حوافز مادية لزيادة الإنتاج فإن الإنتاج لم يزد ولم ينقص.

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات :

1. السلوك الإنساني أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.

2. الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

3. التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل ، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.

4. الإدارة الديمقراطية : أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع.

ومن السابق يتضح ان حركة العلاقات الإنسانية حاولت مثل حركة الإدارة العلمية التوصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج ، ففي حين ركزت حركة الإدارة العلمية

## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

على الجانب المادي والفني باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل، ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان وتوصلت إلى أن أحسن طريقة لأداء العمل هي القيادة الديمقراطية، والخوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على العاملين، على عكس حركة الإدارة العلمية التي أكدت على أهمية الأجر والخوافز المادية باعتبارها الخوافز الوحيدة التي تدفع العامل إلى زيادة الإنتاج.

وتتفق المدرستين أنه يمكن إزالة النزاع والتعارض بين الأفراد بسهولة لو طبق الأسلوب الأمثل في الإدارة من وجهة نظر كل منهم، ويعتبر ذلك تجاهلاً لوجهة النظر القائلة أن النزاع ظاهرة اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات نتيجة لاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم، وأن تنازع المصالح أمر حتمي بين الأفراد قد تكون له نتائج إيجابية كالمنافسة البناءة.

### مدخل العلوم السلوكية:

ظهر هذا المدخل في أوائل الخمسينات، ويعتبر امتداد لمدخل العلاقات الإنسانية وركز على استخدام طرق البحث العلمي لوصف وملاحظته وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به داخل

## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

المنظمات، وقد أعتد هذا المدخل على علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجيا في دراسة السلوك الإنساني.

ويمكن تقسيم أبحاث العلوم السلوكية في الإدارة إلى ثلاث مستويات:

المستوى الأول: يرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة.

المستوى الثاني: يرتبط بسلوك الجماعات داخل المنظمة.

المستوى الثالث: يتعامل مع السلوك الإنساني داخل المنظمة ككل.

المدخل الكمي:

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية، ويركز على الإدارة باعتبارها نظاماً من النماذج والعمليات الرياضية وسمي باسم بحوث العمليات.

وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق والمشكلات الإدارية في صور رقمية يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج، ويساعد هذا المدخل المديرين على

التفكير المنطقي المنظم ورؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح  
ويسهل لهم عملية اتخاذ القرارات.

#### مدخل النظم:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام  
مفتوح يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل  
مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها، وتنشأ بينها وبين هذه  
البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها  
عديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم تعدد الأنظمة  
الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل  
معه.

وبناءً على ذلك فإن الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز  
العصبي ومهمة الإدارة في هذا المدخل هو الحفاظ على المنظمة  
وزيادة قدرتها على البقاء.

وتتقسم الأنظمة في هذا المدخل بعدد من الخصائص الرئيسية:

1. المدخلان: لا يوجد أي منظمة تتمتع بالاكتمال الذاتي أي يمكنها  
أن تنشط بمعزل عن البيئة فالمنظمة لا بد لها تستورد مصادر



الطاقة اللازمة لنشاطها وحركتها وتتمثل هذه المصادر في الأفراد والخدمات والمعدات والأموال والأسواق... الخ.

2. العمليات التحويلية: ويقصد بها استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة (المخرجات)، وذلك يتطلب إنشاء مجموعة من الأنظمة الفرعية لإنجاز هذه العمليات مثل نظام فرعي لكل من التسويق والتمويل وبداخل كل نظام فرعي يمكن تكوين أنظمه فرعية أخرى، ويعتبر الفرد العامل نظام فرعي من النظام الكلي للمشروع وله مجموعة من الأنظمة الفرعية الأخرى كالنواحي النفسية والاجتماعية والمادية، وغالباً ما تقع إدارة المشروع في الأخطاء نتيجة لافتراضها عدم وجود علاقات متبادلة ومتداخلة من أجزاء النظم الفرعية في المشروع.

3. المخرجات: عملية التبادل التي تنشأ بين المنظمة وبينها لا تقتصر على عملية استيراد المدخلات وإنما تتضمن ما تقدمه المنظمة للبيئة كناتج للنشاط التحويلي الذي تقدم به مثل الخدمات أو المنتجات الملموسة أو المعلومات.

فمثلاً هدف الجامعة هو تحويل الطالب إلى خريج، وهدف المستشفى هو تحويل المريض إلى شخص معافى، وتنقسم المخرجات

## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

إلى مخرجات مستهدفة أي النتائج التي كانت الإدارة تهدف إلى تحقيقها، والمخرجات غير المستهدفة مثل التلف والضياع والخسارة.

4. الإدارة: هي إحدى أحد الأنظمة الفرعية الرئيسية في نظام المشروع وتهتم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة، ويمكن تقسيم الإدارة كنظام فرعي إلى أنظمة فرعية أخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

5. الأثر المرتد: ويعني المعلومات اللازمة للإدارة لتأكد ان النتائج المستهدفة (المخرجات) قد تحققت، مثل المعلومات المتعلقة بالجودة والتكلفة والوقت.

ويكون الأثر المرتد سلبيا إذا كان هناك انحراف عن الهدف المرغوب (مثل المعلومات التي تبلغ الإدارة عن زيادة التكاليف الفعلية عن التكاليف المستهدفة وتعالجها الإدارة بعد تصحيح الأخطاء) ويكون الأثر المرتد ايجابيا إذا كانت المخرجات هي المستهدف أو تزيد عنه.

6. المحيط: ان المشروع نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجي، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود

ثانية إلى المحيط ، وأهم خصائص المشروع كنظام مفتوح كالتالي :

- كل نظام ليس إلا جزء من مجموعة متكاملة من النظم يطلق عليها النظام الأعلى ، والعلاقات متبادلة ومتشابكة بين الأنظمة وفروعها ونظامها الأعلى وكل منها يؤثر ويتأثر بالآخر.
- يجب على المشروع كنظام أن يحقق حالة من التوازن الديناميكي أي يكون قادر على التأقلم مع المتغيرات في محيطه الخارجي.
- يتميز المشروع كنظام مفتوح باستمرار أنشطته واتصالها وتكرارها بصفة دورية ، فالمشروع الصناعي يحصل على مدخلاته من مواد وطاقة وعمالة وغيرها من محيطه لاستخدامها في تصنيع المنتج ثم تسويته ، أو يستخدم الأموال والأرباح التي حصل عليها من تسويق المنتج للحصول على مزيد من المواد والعمالة اللازمة للتصنيع مرة أخرى ، وهكذا تستمر الدورة.
- الفناء : فالمنظمات مثل الكائنات الحية مصيرها في النهاية إلى الفناء أو الموت ، وتحاول كل منظمة مقاومة هذا الفناء بتخزين عناصر طاقة فيها تحميها من تقلبات البيئة ، وتحقيق المشروعات هذا الهدف بعدة طرق منها الأرباح المحتجزة ، اختيار وتدريب الأفراد على التعامل مع المتغيرات والمطالب الحالية والمستقبلية

للمشروع، والبحث والاستفادة من التكنولوجيا لتخفيض  
سعر المنتجات.

○ يتجه المشروع كنظام مفتوح بمرور الوقت إلى الاتساع والتطور  
في نشاطاته وإلى الاختلاف والتميز في طبيعة عمله، فكلما نما  
المشروع اتجه إلى أن يكون أكثر تخصصاً في عناصره وتعقداً في  
أعماله، وبالتالي يحتاج إلى إنشاء إدارات متخصصة ومهارات  
مرتفعة، ويتوسع المشروع عن طريق الحصول على الموارد  
وتوسيع خطوط الإنتاج وافتتاح فروع جديدة.

○ يتميز المشروع كنظام مفتوح بالاستمرار والتكيف، فالنظام  
يبقى في حالة استقرار طالما أنه يتلقى من البيئة مقومات نشاطه  
وحركته، ويخرج لها نواتجه بمعدلات منتظمة ثابتة، فإذا حدث  
خلل أو انحراف في المشروع فإن معلومات الأثر المرتد السلبي  
تساعد على كشف هذا الانحراف وإعادة المشروع إلى حالة  
الاستقرار، وهذا ما يسمى بالتكيف، ومن ناحية أخرى يهتم  
التكيف بالتغيرات التي تحدث في المشروع كنظام مثل النمو في  
المشروع.

وان كان يبدو أن هناك تعارض بين الاستقرار والتكيف إلا  
أن كل منهما لازم للمشروع.



وهناك خمسة أنواع من الترابط بين الاستقرار والتكيف :

**النوع الأول :** مشروعات ذات درجة عالية من الاستقرار ودرجة منخفضة من التكيف تميل إلى الجمود احتمال فشلها كبير في المدى البعيد، فإذا كانت هذه المشروعات تتمتع بمحيط خارجي مستقر نسبياً وأمكن لها المحافظة على عوامل بقائها مثل الاحتفاظ باحتياطي أموال فمن المحتمل أن عملية الفشل ستكون بطيئة.

**النوع الثاني :** المشروعات ذات الدرجة المتوسطة من الاستقرار والتكيف وهذه المشروعات تتجه إلى الاستجابة إلى التغيير عند حدوثه وليس عندها الرغبة في توقع التغير والاستعداد له، وهناك احتمال كبير من تبقى هذه المشروعات لفترات طويلة.

**النوع الثالث :** مشروعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والتكيف ولديها إمكانية البقاء والنمو، وتستطيع الاستفادة القصوى من الأثر المرتد الإيجابي والسلبي، وتستعد لمواجهة كل المتغيرات وتستجيب لها بسرعة، والاحتمال كبير لبقاء ونمو هذه المشروعات.

النوع الرابع : مشروعات تتمتع بدرجة منخفضة من كل من الاستقرار والتكيف ومصيرها الفشل الأكيد، ولكن بصورة بطيئة فهي تتصف بالجمود ولا تستجيب إلى متغيرات البيئة إلا بعد فترة طويلة حيث يكون المشروع قد استنفذ موارده.

النوع الخامس : مشروعات تتمتع بدرجة عالية من التكيف واستقرار منخفض، وستواجه هذه المشروعات الفشل الأكيد ولكن بصورة أسرع، فهي تتصف بالغموض والارتباك السريع، فالجهود التي تبذلها هذه المشروعات للتغير والتكيف مع المحيط الخارجي يمكن ان تتداعي لعدم وجود عنصر الاستقرار في النظام.

الوصول إلى الهدف بأكثر من طريقة :

تعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها إلى حالة معينة وهذه الخاصية توضع للإدارة أو المدير :

○ إمكانية حل المشاكل بالاختيار ما بين عدد من البدائل المناسبة.

## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

○ قد يواجه مشروعات مختلفين نفس المشكلة ولكن حلها يتطلب استخدام تكتيكات استراتيجية مختلفة بالنسبة لكل مشروع، ويقوم هذا الافتراض على أن الحلول الفعالة تعتمد على خصائص الميزة لكل مشروع ومحيطه الخارجي.

#### تقييم مدخل النظم:

استطاع مدخل النظم أن يوضح النظرة العامة الشاملة والإدراك الواسع لمشاكل الإدارة، وجذب الانتباه إلى ضرورة التفاعل والترابط بين الأجزاء المتداخلة التي تكون في مجموعها النظام الكلي.

ولكن لم يقدم طرق محدودة لحل المشاكل الإدارية، فمفهوم النظم يتصف بالتجريد والعمومية، وقد ترتب على ذلك عدم إمكانية الاستفادة منه عملياً وتطبيقاً في دراسة الأساليب وأنظمة الإدارة واقتراح حلول للمشكلات الإدارية التي تواجهها المنظمات.

#### المدخل الشرطي أو الموقفى:

يهدف إلى التركيز على العلاقات المحددة بين عناصر النظام، امتد مدخل الأنظمة إلى ما يسمى بالمخل الشرطي في الإدارة، ويقوم على أساس أنه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية

تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة أي لا يوجد طريقة مثلى للإدارة تطبق على كل المشروعات.

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق وبالتالي تساعد على زيادة حجم المعرفة الإدارية.

وكان من أهم نتائج الدراسات التي توصل إليها الباحثون :

1. المشروعات الناجحة التي تستخدم الإنتاج النمطي الكبير تتجه إلى أسس الإدارة التقليدية مثل التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات.
2. الشركات الناجحة التي تستخدم الإنتاج بالقطعة تتجه نحو القواعد المرنة في التنظيم وتفويض السلطات للمستويات المختلفة في المشروع وأسلوب القيادة الديمقراطي.
3. الشركات غير الناجحة كشفت الدراسات أنها لا تتبع أساليب الإدارة المتبعة في الشركات الناجحة.



## الفصل الأول

### الادارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

ومن ذلك يتضح ان نماذج وطرق وأساليب الإدارة تختلف تبعاً لنوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج :

1. بعض المشروعات الصناعية الناجحة تعمل في محيط غير مستقر وعلى درجة عالية من التنبؤ بالتغير، تتجه هذه المشروعات إلى إتباع الأسلوب التقليدي في الإدارة.

2. المشروعات الناجحة التي تعمل في محيط غير مستقر وعلى درجة عالية من عدم إمكانية التنبؤ بالتغير وصعوبة الحصول على المعلومات، فإن هذه الشركات تتبع أساليب الإدارة والتي تتميز بعدم الرسمية في العلاقات والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها من الأساليب التي تتلاءم مع المحيط المتقلب.

3. أظهرت الأبحاث انه لا يوجد نمط مثالي واحد في كل المواقف، فالقيادة الديمقراطية تصلح في بعض المواقف، والقيادة لاوتوقراطية تصلح في مواقف أخرى.

وهناك ثلاث مواقف تؤثر على اختيار النمط القيادي الفعال وهي :

أ. درجة قبول الرؤوس للرئيس.

ب. طبيعة العمل.

ج. السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد.

الفرق بين مدخل العلاقات الإنسانية والمدخل الشرطي :

- رأي مدخل العلاقات الإنسانية أن العنصر الرئيسي في إنجاز أهداف المشروع هو الفرد العامل في المشروع، ومن الضروري الاهتمام بمشاعره وتحقيق حاجاته ورغباته.
- المدخل الشرطي أو الموقفي اهتم بكل العناصر بما فيها العاملين بالمشروع، وأعطى لكل عنصر الأهمية المناسبة له حسب الموقف.

ويشمل نموذج الإدارة كنظام مفتوح علي ثلاث مستويات وهي كالتالي :

أولاً: المستوى الفني :

نشاطه الأساسي ينصب على إنتاج السلع أو الخدمات، ويعمل أفراد المستوى الفني في محيط على درجة كبيرة من الاستقرار والتأكد، ويهتم المستوى الفني بالكفاية والإنتاجية ويستعين بمختلف الأساليب لتحقيق الهدف.

## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

#### ثانياً : المستوى التنظيمي :

يختص هذا المستوى بخدمة ومراقبة المستوى الفني وينسق الأنشطة الداخلية للمشروع حتى يتمكن المستوى الفني من أداء عمله بكفاءة.

#### ثالثاً : المستوى التأسيسي :

يتعامل هذا المستوى من المديرين مع المحيط الخارجي للمشروع مباشرة مثل اتحادات العمال والعملاء والحكومة ، وترتكز فلسفة هذا النموذج على اعتبار المشروع نظام مفتوح على محيطه الذي يشمل العديد من المتغيرات التي تؤثر على الإدارة، ويصعب التنبؤ بها ورقابتها.

ويتضح من تقسيمات الإدارة السابقة الاختلافات الجوهرية بين كل مستوى ، واختلاف المواقف أتى يواجهها كل مستوى ، ويقترح المدخل الشرطي دراسة مفاهيم الإدارة ومحاولة الاستفادة منها طبقاً لطبيعة الموقف والعوامل المؤثرة، فالمدخل الشرطي لا يلغى ما سبقه من مداخل للدراسة الإدارة ولكنه يؤكد على أنه لا يوجد أي طريقه منهم هي الأصلح للتطبيق في جميع مواقف الإدارة.

## الفصل الأول

### الإدارة (مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها)

ويعتمد المدخل الشرطي أساساً على المهارات الفكرية والقدرة التشخيصية لمحاولة فهم مختلف المواقف التي يمكن ان يواجهها المدير، ثم اختبار أسلوب الإدارة الأكثر فاعلية.

فالمدخل الشرطي للإدارة لا يقدم لنا إجابات جاهزة لكل المواقف وإنما يمدنا بالإطار الفكري المصحوب بالأساليب والطرق التي يمكن ان تستعملها الإدارة، لكي تتفهم الموقف وتحدد العوامل التي تؤثر على القرار، واختيار البديل الأفضل الذي يتناسب مع أهداف المشروع.

وكذلك يعتبر محاولة للتقارب بين النظرية والتطبيق، فالنظرية تستمد قيمتها من إمكانية تطبيقها بنجاح، والنظرية يجب ان تتواءم وتكيف طبقاً للاحتياجات العملية للممارسين في حقل الإدارة.



**الفصل الثاني**

**الإدارة**

**ففي الإسلام**

## الفصل الثاني

---

### الإدارة في الإسلام

## الإدارة في الإسلام

نشأة الإدارة وتطورها :

إن مفهوم الإدارة من الناحية العلمية مفهوماً ناهضاً وحديث الولادة أما من حيث التطبيق والممارسة فمفهومه قديم جداً قدم البشرية وعصورها ، منذ فجرها الأول أين بدأ التمازج الاجتماعي بين البشر الذي أوجدته ضرورة توافر التنظيم والتنسيق والتوجيه بين تلك الجماعات الموعلة في التاريخ.

لقد وجدت الإدارة في كل الحضارات القديمة وكانت لها أصولها وتقاليدها ومفاهيمها الخاصة بها ، وتميزت المفاهيم بصفات وخصائص كل حضارة وكل عصر وفي كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم الإدارية والقيادية التي بلورت الفكر الإداري والقيادي الحديثين.

ولقد كان يستحيل أن تنجز الحضارات القديمة ما أنجزته إلا من خلال الإدارة.

ففي الحضارة الصينية القديمة حظيت الإدارة باهتمام كبير وبخاصة بعد العام 2357 ق.م فقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الإمبراطور (ياو) بعد أن كانت تضم مجموعة

## الفصل الثاني

### الادارة في الاسلام

من الدويلات والمقاطعات المتناحرة، وفي عهد الإمبراطور العظيم [شن الكبير] حوالي 2200 ق.م شهدت الإدارة الصينية مستوى عالياً من الدقة والتنظيم وفي العام 1100 ق.م كان دستور [تشاو] بمثابة دليل إداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الإمبراطور نفسه.

وفي الحضارة المصرية القديمة وبخاصة في الفترة الواقعة بين 2900 — 2475 ق.م عرفت الإدارة شكلاً من أشكال التنظيم المركزي حيث كان على درجة عالية من التنظيم والتنسيق للجهاز الحكومي، إلا أنه وفي الفترة الواقعة بين 2160 — 1788 ق.م، ظهرت نظم اللا مركزية الجديدة التي أدت إلى تراخي الولاء للدولة، وانخفاض دخلها، وضعف قوتها مما أدى حتماً إلى عودة المركزية، والحكم المطلق للفرعون، وكل ذلك كان يحتاج إلى كادر حازم وواعي ومدرك لمتطلبات ذلك العصر، ولعل بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرة المصريين على الإدارة بالقوة والحزم.

وفي الحضارة الإغريقية التي انتشرت مرحلة زمنية طويلة وكان لها التأثير الواضح على البشرية حيث قدمت لها ثماراً طيبة في كافة المجالات، والإدارة كانت أحد تلك المجالات، فالإدارة الإغريقية كانت تعتمد على عدة مبادئ كانت سائدة آنذاك منها مبدأ الديمقراطية، حيث كان الجهاز الإداري يتشكل من موظفين يتم



## الفصل الثاني

### الادارة في الاسلام

اختيارهم عن طريق الاقتراع الشعبي ، وقد أجمعوا على أن حكم الطفلة هو أسوأ أنواع الحكم ، وقد استخدم الإغريق الأساليب الموحدة ولسرعة المحددة للوصول إلى الحد الأقصى من إنتاج ، كما عُرفوا بتطبيق مبدأ التخصص في العمل وتقسيمه.

وقد نادى الإغريق بمبدأ كلية الإدارة وأن كل الأمور عامة كانت أو خاصة لا بد أن يسري عليها مبدأ الإدارة كما عرفوا مبدأ دورية الوظيفة والذي يقتضي شغل الوظيفة مدة معينة ثم تركها إجباريا لإتاحة الفرصة للكفاءات الجديدة والاستفادة منها وهذا ما طبقته الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك الإدارة اليوغسلافية من خلال دستور 1963م ، كما عرفت الإدارة الإغريقية مبدأ تغليب المصلحة العامة على الخاصة أو ما يسمى بـ (روح المصلحة العامة).

أما في الحضارة الرومانية : فقد استطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على شعوب يفوق تعدادهم الخمسين مليون نسمة كما استطاعوا فرض وجودهم على رقعة شاسعة من الأرض ضمت أوروبا وشمال أفريقيا وبلاد الشام وتركيا وتمكنوا من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءاتهم ، ومقدراتهم الإدارية والقيادية... ، وعند ظهور الجمهورية التي دامت منذ 509 ق.م حتى عام 27 ق.م كون الحاكم جهاز

## الفصل الثاني

### الادارة في الاسلام

استشاري يضم مائة عضو، أما القيادة الإدارية فكانت حكراً على الطبقة الارستقراطية وكان الدستور الروماني يطبق نظام جمع السلطات (مجلس المستشارين - مجلس النواب - المجالس الشعبية).

وفي عهد الإمبراطورية شهدت البلاد الكثير من التطبيقات الإدارية السليمة حيث أصبح اختيار القادة للمناصب العليا في البلاد يعتمد على الجدارة، والمؤهلات مما جعل البلاد تشهد تنظيماً إدارياً راقياً في العديد من مجالات الحياة.

وقد عرف المسلمون إدارة شؤون المجتمع كما سيأتي ذكره في المطلب اللاحق هذا هو حال الإدارات والقيادات في العصور القديمة.

ويظهر الثورة الصناعية التي استبدلت المهارات الإنسانية بالمهارات الآلية، والقوى المحركة الإنسانية والحيوانية بالقوة المادية، فرض التصنيع نفسه، فواكبت الإدارة هذه التغيرات الهامة، لمواجهة التطور السريع في أساليب ووسائل وحجم الإنتاج، وبرزت ضرورة الاتصال والتنسيق والإشراف وفض نزاعات العمال والعناية بمشاكلهم الاجتماعية، وكان أحد أصحاب رؤوس الأموال هو أول باحث في هذه المشاكل وهو الإنجليزي

"روبرت أوين" (1771-1858)، الذي حسن ظروف العمل وحدد سن العمل وخفض ساعاته.

وقد تعددت المداخل النظرية في دراسة الإدارة لصلتها بكثير من العلوم مثل: علم الاجتماع، وعلم الاقتصاد، وعلم النفس، وعلم السياسة، وعلم القانون، هذا الأخير ساهم بقوة هادفة في دراسة الإدارة العامة عبر المدخل القانوني الذي يهتم بالآتي:

1. وضع الضوابط المحددة لعمل وبناء الأجهزة التنفيذية.
2. تحديد الصلاحيات والحقوق والالتزامات إزاء الأجهزة التنفيذية والأجهزة الأخرى والأفراد.
3. تحديد العلاقة بين الأجهزة المختلفة.
4. تحديد القواعد المنظمة لشؤون التوظيف العام.
5. التأسيس للتوازن بين السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية بما يسمح للرقابة المتبادلة بينها.

هذا ونشير إلى أن تدريس السياسات الإدارية بدأ في جامعة "هارفارد" بأمريكا سنة 1911-1912.

## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

#### لمحة تاريخية موجزة عن الإدارة :

الإدارة ظاهرة ترافق وجود المجتمعات السياسية، فحيث يوجد مجتمع سياسي منظم توجد الإدارة.

هناك من يذهب إلى أن الإدارة قد بدأت في الصين، إذ أن الصينيين هم أول من اشترط اختبارات معينة بالنسبة للمرشحين للدخول في الوظائف الحكومية حتى يتم تعيينهم، أي أنهم أول من أخذ بنظام الجدارة للتعيين في الوظائف العامة..

وهناك من يذهب إلى أن مصر القديمة قد بلغت درجة كبيرة من التقدم في التنظيم والكفاءة.

وكذلك يوجد من يذهب إلى أن الإغريق كانت لهم إدارة متقدمة، وهناك أيضا من يذهب إلى أن الرومان طبقوا العديد من مبادئ الإدارة في تنظيم وإدارة الجيوش والإدارات المدنية المختلفة، المنتشرة في كافة أرجاء الإمبراطورية الواسعة، وقد عُرفَ الجهاز الإداري للدولة الرومانية بأنه أضخم جهاز إداري بيروقراطي في التاريخ.

ونرى في سياق هذه اللمحة التاريخية الموجزة أن نعرض لمثال تاريخي بارز للإدارة، هو مثال الإدارة في مصر القديمة.



## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

---

لقد أقام المصريون القدماء نظاماً للإدارة تميز بالخصائص التالية :

أولاً : اعتماد التخطيط :

لقد اعتمد المصريون خلال العصر الفرعوني ، التخطيط لتقدير محصولات الفلال الزراعية سنوياً ، وقاموا بإنشاء المقاييس لقياس منسوب المياه ومقدار الفيضان في كل عام ، واستطاعوا التوصل إلى توقع هل سيكون العام عام ازدهار أم عام نقص في المحصول؟.

ثانياً : استخدام الإحصاء :

استخدم المصريون القدماء الإحصاء لمعرفة عدد السكان ، وتقدير الثروات بغية تقدير الضريبة على الدخل.

ثالثاً : تطبيق نظام متطور للوظيفة العامة :

راعى المصريون القدماء الكفاءة الإدارية في اختيار الموظفين ، وطبقوا نظام تدريب الموظفين على أعمالهم.

رابعاً : التميز ببعض الخصائص الحديثة :

لقد تميز الجهاز الإداري في العصر الفرعوني ببعض الخصائص التي يتميز بها الجهاز الإداري للدول الحديثة ، مثل تضمنه لإدارات متنوعة ومتعددة حسب المهام الموكولة إليها ، ومثل تضمنه نظاماً للسجلات والوثائق وكتابة التقارير ونظاماً للأجور والرواتب.

اهتمام الإسلام بالإدارة

تجلت معاني الإدارة الإسلامية في الصور الآتية :

1. التعاون في الوصول إلى حكم الشرع.
2. محاولة كشف الأخطاء الملازمة للإدارة.
3. الوصول إلى الحل السليم فيما يجد من لأمر.

فهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية ، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى : (إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم) (البقرة آية 282) وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة - رضي الله عنه - أن

## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

---

النبي - صلى الله عليه وسلم - قال : ( لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة ) [رواه الطبراني].

ونجد أن أدوات الإدارة الرئيسة هي :

1. التخطيط.

2. التنظيم.

3. التوجيه.

4. الرقابة.

فضلا عن بعض النظم والأساليب الفرعية الأخرى المستمدة من القرآن الكريم ، ومن سنة نبينا القائد الإداري الحكيم ، عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

ولنستعرض أمثلة على هذه الأدوات الأربعة (والمسماة بوظائف العملية الإدارية) :

1. التخطيط : هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل ، ومن شواهد في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام : ( يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ

شِدَادُ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُخَصِّصُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ  
يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ

﴿٤٧﴾ يوسف 47 - 49، وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه

يوسف عليه السلام ، فإن المسلم ملزم بالتخطيط المستقبلي لتفادي  
النكبات والأزمات التي قد تحيط بالأمة في كل مجال ، ومن الأحاديث  
النبوية الدالة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى  
يحمي الإنسان نفسه ومن تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد  
بن أبي وقاص - رضي الله عنه - : "...إِنَّكَ أَنْ تَذَرُ وَرَثَتَكَ أَغْنِيَاءَ  
خَيْرَ مِنْ أَنْ تَذَرَهُمْ عَالَةً يَتَكَفَّفُونَ النَّاسَ..." وأيضاً قوله للأعرابي الذي  
ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها : "اعقلها وتوكل" ، وفي هذا  
الحديث إشارة للإداري المسلم بأن يربط التوكل على الله بالاحتياط  
والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل ، ولا مع القضاء والقدر.

2. التنظيم : هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة  
والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولا بد من إعداده ليتلاءم دائماً مع  
المتغيرات الداخلية والخارجية ، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى :  
{ أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ  
فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ



لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُلْحَارًا وَرَحِمَتْ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا

يَجْمَعُونَ} [الزخرف: 32]، وهذا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعها، ونجد في قدوم النبي - صلى الله عليه وسلم - أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (تآخوا في الله أخوين أخوين) فأخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواة لتنظيم المجتمع.

3. التوجيه: هو القدرة على السير الصحيح مع الموظفين، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضى والانتماء للعمل، ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحذ الهمم، فمن ذلك قوله تعالى: {وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ} [آل عمران: 159]، وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى: {وَأَنْ تَعْفُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ} [البقرة: 237]، وهذا توجيه عام للمحكومين والعامة.

4. الرقابة: هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات

## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية الأمر ومنتهاه، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيراً صحيحاً حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة، والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى: {وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون} وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون} وقوله عز وجل: {ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد} ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: (...فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... الحديث)، وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية، وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من (علوم) الإدارة، بل أيضاً بمقدار ما يُجيدونه من (فنونها) وأساليب تطبيقه، "من موقع المجلة العربية".

### بداية النهضة الإسلامية في الإدارة وقصة تطوره:

لقد ظهرت فكرة التخطيط منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم، فقد حدد صلى الله

## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

عليه وسلم الأهداف وأولوياتها، والاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وفقاً للسياسات التي نزلت بها الشريعة السمحة، وقد تم حصر الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة آنذاك للعمل على استكمالها من أجل تحقيق أهداف الدولة الناشئة.

ومن ثمّ يمكن القول بأن إدارة الدولة الإسلامية لم تكن تتبع الأساليب العشوائية، وإنما كانت تتم بأسلوب علمي وموضوعي بأخذ الأسباب لمواجهة توقعات المستقبل.

ولقد كان التخطيط آنذاك تخطيطاً شاملاً لمجالات الحياة كافة،) موقع مفكرة الإسلام لقد أدخلت النظرية الإسلامية بُعداً اجتماعياً مهماً ومؤثراً في السلوك الإداري داخل المنظمة، وهو البعد الأخلاقي، فلا إدارة في الإسلام بلا أخلاق، كما أنه لا يوجد مجتمع إسلامي بلا أخلاق.

### خصائص نظرية الإدارة في الإسلام

1. نظرية الإدارة في الإسلام مرتبطة بالنظرة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي، ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي (المتغير الاجتماعي الأخلاقي).

## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

2. نظرية الإدارة في الإسلام تركز الاهتمام على المتغير الاقتصادي والحافز المادي، وتعمل على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية (المتغير الاقتصادي المادي).

3. الشورى في الإدارة عنصر أساسي.

4. النظرية الإسلامية تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية، وتحترم الإنسان كإنسان، وتشركه في العملية الإدارية، كل حسب قدراته العقلية وإمكانياته واستعداداته النفسية (المتغير الإنساني).

5. تهتم النظرية الإسلامية بالنظام وتحديد المسؤوليات، وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي، وتحترم الهيكل التنظيمي، وتطلب الطاعة بالمعروف (متغير السلوك والنظام).

حكم الولايات في عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم):

إن المبادئ الإدارية التي جاء بها الرسول صلى الله عليه وسلم هي إيجاد مجتمع فاضل منظم في حكومته وشئون إدارته، وقد حاول النبي إيجاد ذلك أيام كان في مكة، ولكن معارضة قريش له وسوء معاملتهم إياه وأصحابه اضطراره إلى أن يأمر أصحابه بالهجرة، ثم هاجر هو بنفسه إلى المدينة فوجد الجو صالحاً لإقامة حكومة ذات أنظمة وقوانين وتعاليم ترعى الدين الجديد وتحميه،



## الفصل الثاني

### الادارة في الاسلام

وكان الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة يمثل السلطتين المدنية والروحية مع ، وبعد فتح مكة وانتشار الإسلام خارج المدينة ، وامتداد حدود الدولة الجديدة إلى أطراف أخرى ، وتَشَكُّل الأقاليم والمقاطعات والولايات الإسلامية اقتضت الحاجة الإدارية الاستعانة بالولاة والأمراء والعمال.

نظَّم الرسول صلى الله عليه وسلم شؤون حكومته الإدارية والديوانية تنظيمًا كاملاً بعد أن استقر أمره بالمدينة وقد اتخذ من المسجد مقراً لحكومته ، ففيه كان يجلس الرسول صلى الله عليه وسلم للناس ، ويستقبل الوفود ويحكم بينهم ، ويفقههم في أمور دينهم ، وفيه كان مسكنه في حجرات خاصة.

ابتدأ الرسول صلى الله عليه وسلم التنظيم الإداري من خلال تعيين العمال في الولايات والمدن والقبائل المختلفة لتعليم الناس أحكام القرآن والتفقه في الدين وإقامة الصلاة وجباية أموال الزكاة لإنفاقها على مستحقيها والقضاء بين الناس ، فعين عثَّاب بن أسيد والياً على مكة بعد فتحها سنة ثمان للهجرة وهو دون العشرين من العمر وفرض له راتباً شهرياً قدره ثلاثون درهم ، فكان ذلك أول راتب خصص للعمال والولاة كما ولى الرسول (صلى الله

## الفصل الثاني

### الادارة في الاسلام

عليه وسلم) الحارث بن نوفل الهاشمي بعض أعمال مكة، وعين أبا بكر الصديق بعد غزوة حنين.

وكان للنبي أمراء ولّاهم المدينة عند خروجه منها ومنهم السائب بن عثمان الذي أمره عليها عند خروجه إلى غزوة (بواط) في السنة الثانية للهجرة، كما أناب سعد بن عبادة عندما غزا (ودان)، وأناب الإمام علي بن أبي طالب عندما غزا (تبوك).

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يستعين بمجلس للشورى، كما كان يتخذ كتاباً للمراسلات بينه وبين الملوك والحكام المجاورين، فقد كان عبد الله بن الأرقم يجيب على الملوك والرسل، وكان له كاتب للعهود هو علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، كما كان له صاحب سر هو حذيفة بن اليمان، واتخذ قائماً على خاتمه وتسمي المصادر الحارث بن عوف المري، كما تذكر أيضاً أن الرسول (صلى الله عليه وسلم) كان يضع على خاتمه الربيع بن صيفي ابن أخي أكرم.

واتخذ رسول الله صلى الله عليه وسلم من يقوم على المداينات، وكان له ترجمان بالفارسية والقبطية والرومية هو زيد بن ثابت، وقيل: إنه كان يترجم أيضاً من الحبشية والعبرية.

## الفصل الثاني الإدارة في الإسلام

كما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم استعمل ولاية في شبه الجزيرة العربية فكان منهم عتاب بن أسيد الذي استعمله على مكة، ومعاذ بن جبل الذي أرسله قاضياً على اليمن.

وقد بعث الرسول صلى الله عليه وسلم رسله وسفراءه إلى الملوك، فأرسل حاطب بن أبي بلتعة إلى المقوقس، وشجاع بن وهب إلى الحارث بن أبي شمر الغساني، ودحية بن خليفة الكلبي إلى قيصر، وبعث سليط بن عمرو العامري إلى هوزة بن علي الحنفي، وبعث عبد الله بن حذافة السهمي إلى كسرى، وعمرو بن أمية الضمري إلى النجاشي.

وكان للدولة الإسلامية ميزانيتها، أودعها بيت مال المسلمين رغم بساطة تلك الميزانية، وكان الفيء يقسم على المسلمين حاضري الموقعة، ومن المهم الإشارة إلى أن رسول الله صلى الله عليه وسلم أراد إحصاء الناس تمهيداً لإنشاء الديوان إلا أنه لم ينشأ إلا في عصر الفاروق عمر رضي الله عنه.

ورغم البساطة التي تتسم بها الإدارة الإسلامية في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم، إلا أنها وضعت للمجتمع الإسلامي نواة التنظيم الإداري الذي سار عليه الخلفاء الراشدون

## الفصل الثاني الادارة في الاسلام

الذين أضافوا إلى هذا التنظيم ما وجدوه ضروري، وما أملت ظروف حياتهم، وما اجتهدوا فيه من أجل خدمة مصالح الأمة.

أما النظام الإداري للدولة الإسلامية في عهد الصديق رضي الله عنه فهو امتداد للنظام الإداري في عهد النبوة، إلا أن بعض عمال رسول الله صلى الله عليه وسلم أبوا أن يعملوا لغيره، ومع ذلك فقد صار الصديق على النهج الذي عايشه في عصر النبوة، كما اتخذ الفاروق وعثمان بن عفان رضي الله عنهما وزيرين له، وتولى له الفاروق عمر رضي الله عنه - بالإضافة إلى ذلك - القضاء، وقام أبو عبيدة بن الجراح على بيت المال.

أما مجلس شوراه فكان يتكون من الفاروق عمر، وذي النورين عثمان بن عفان، وعلي بن أبي طالب كرم الله وجهه، وعبد الرحمن بن عوف، ومعاذ بن جبل، وأبي بن كعب، وزيد بن ثابت، ومن بينهم كان عثمان بن عفان وزيد بن ثابت يكتبان له.

وولى الصديق رضي الله عنه العمال على الأقاليم والبلدان داخل شبه الجزيرة العربية وخارجه: فكان عتاب بن أسيد والياً على مكة، وعثمان بن أبي العاص على الطائف، والمهاجر بن أبي أمية على صنعاء، وزيد بن أبيه على حضرموت، ويعلى بن أمية



## الفصل الثاني الادارة في الاسلام

على خولان، والعلاء بن ثور الحضرمي على زيد وزمعه، ومعاذ بن جبل على الجند، وعبد الله بن ثور على جرش.

وكانت أجناد الإسلام في عهده في الشام، وقوادهم: أبو عبيدة بن الجراح، وعمرو بن العاص، وشرحيل بن حسنة، ويزيد بن أبي سفيان.

وقواد المسلمين في العراق: عياض بن غنم الفهري، وكان خالد بن الوليد القائد العام على جميع الأجناد.

وفي عصر الفاروق رضي الله عنه شهد النظام الإداري نقلة حضارية كبرى تمثلت في مدى اهتمام الخليفة وعنايته الفائقة بالنظم الإدارية، ففي عهده رسخت التقاليد الإدارية الإسلامية، ويقول الطبري: في هذه السنة 15 هـ - 636م فرض عمر للمسلمين الفروض ودون الدواوين، وأعطى العطايا على السابقة، وهذا يؤكد مرونة العقلية الإسلامية وقبولها لتطوير نفسه، وتمثل هذا في اهتمام الفاروق رضي الله عنه بتنظيم الدولة الإسلامية إداري، وخاصة أن الفتوحات الإسلامية قد أدت إلى امتداد رقعة الدولة الإسلامية في عهده، ففصل السلطة التنفيذية عن السلطة التشريعية وأكد استقلال القضاء، كما اهتم بأمر الأمصار والأقاليم ووطد

## الفصل الثاني الإدارة في الإسلام

العلاقة بين العاصمة المركزية والولاة والعمال في أجزاء الدولة الإسلامية.

وكان عمر رضي الله عنه شديداً مع عمال الدولة الإسلامية، كان يوصيهم بأهالي الأقاليم خير، فيروي الطبري أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه خطب الناس يوم الجمعة فقال: "اللهم إني أشهدك على أمراء الأمصار، إني إنما بعثتهم ليعلموا الناس دينهم وسنة نبيهم، وأن يقسموا فيهم فيثهم، وأن يعدلو، فإن أشكل عليهم شيء رفعوه إلي".

وشهد عصره إضافة إلى ذلك تنظيمات إدارية متنوعة فوضع أساس بيت المال ونظم أموره، وكان يعسُّ ليلاً ويرتاد منازل المسلمين، ويتفقد أحوالهم، وكان يراقب المدينة ويحرسها من اللصوص والسُّراق، كما كان يراقب أسواق المدينة ويقضي بين الناس حيث أدركه الخصوم وهو في هذا كله يتأسى بسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم....

وفي عصر عثمان بن عفان رضي الله عنه شهدت المدينة تطورات إدارية محدودة وإن كانت على درجة من الأهمية، فقد تحول العسس الذي كان في العهود السابقة إلى نظام له أصول وقواعد ومهام محددة هو نظام الشرطة، ومع ذلك يمكن القول: إن

## الفصل الثاني الادارة في الاسلام

الأوضاع الإدارية سارت على ما كانت عليه في عهد الفاروق، وربما يرجع السبب في محدودية الإضافة للنظم الإدارية في المدينة إلى اضطراب الأقاليم والظروف السياسية التي مرت بها الدولة الإسلامية مما أعاق خليفة المسلمين عن إحداث تطورات جذرية فيها بشكل يتناسب مع المدة التي قضاها ذو النورين خليفة للمسلمين.

وكذلك كانت الأحوال في عصر علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، وقد كان شديداً في الحق يعدل في الرعية، وعرف عنه أنه كان يقسم ما في بيت المال لا يترك فيه شيء، من ذلك ما فعل بعد بيعة أهل البصرة حيث نظر في بيت مالها فإذا فيه ستمائة ألف وزيادة، فقسمها على من شهد معه الواقعة.

ويمكن أن نستنبط من خطب علي كرم الله وجهه نظمه الإدارية وأوامره وتوجيهاته لعمال الأقاليم، فمن خطبه في أهل المدينة: إن الله عز وجل بعث رسولا هاديا مهديا بكتاب ناطق، وأمر قائم واضح، ولا يهلك عنه إلا هالك، وأن المبتدعات والشبهات من المهلكات إلا من حفظ الله، وأن في سلطان الله عصمة أمركم فأعطوه طاعتكم غير ملوية ولا مستكره به، والله لتفعلن أو لينقلن الله عنكم سلطان الإسلام، ثم لا ينقله إليكم أبدا حتى يأزر الأمر إليه، انهضوا إلى هؤلاء القوم الذين يريدون أن

## الفصل الثاني الادارة في الاسلام

يفرقوا جماعتكم لعل الله يصلح بكم ما أفسد أهل الآفاق،  
وتقضون الذي عليكم.

ففي سنة ست وثلاثين فرّق علي كرم الله وجهه عماله على  
الأقاليم؛ فبعث عثمان بن حنيف على البصرة، وعمار بن شهاب  
على الكوفة، وعبيد الله بن عباس على اليمن، وقيس بن سعد  
على مصر، وسهل بن حنيف على الشام لكنه لم يصل إليها، وعاد  
إلى المدينة التي اختلطت فيها الأمور، وخاصة أن ولاية عثمان في  
البلدان قد تأثروا بمقتله، من ذلك موقف عبد الله بن عامر أمير مكة  
الذي ذهب إلى أم المؤمنين عائشة، وكانت حين قتل عثمان رضي  
الله عنه بمكة تؤدي عمرة المحرم، فلما أتاها عبد الله سألها: ما الذي  
ردك يا أم المؤمنين؟ وكانت في طريقها إلى المدينة؛ فقالت: ردني أن  
عثمان قتل مظلوم، وأن الأمر لا يستقيم ولهذه الغوغاء أمر،  
فاطلبوا بدم عثمان تُعزوا الإسلام؛ فكان أول من أجابها عبد الله  
بن عامر.

ويروي الطبري في أخبار سنة تسع وثلاثين للهجرة: كان  
عبد الله بن عباس يلي البصرة لعلي بن أبي طالب فكان يقوم على  
الصدقات والجند.



بيان اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم الوضعي له :

لقد ورد عدة تعريفات للإدارة الإسلامية ، منها أنها تلك الإدارة التي يتحلى أفرادها قيادة وأتباعا ، أفرادا وجماعات ، رجالا ونساء ، بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسئولياتهم في الدولة الإسلامية ، ومنها أيضا "أنها الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) على جميع المستويات وفقاً للسياسة الشرعية" ، والسياسة الشرعية هنا تعني "السياسة التي تقوم على مبادئ وأصول الشريعة الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الصحيحة فيما يتعلق بالأحكام والعقائد والعبادات والمعاملات وذلك لجلب المصالح ودرء المفاسد".

كما يرد تعريف آخر للإدارة الإسلامية قد يشمل المشاريع العامة والخاصة بأنها "أي نشاط مشروع مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة لتحقيق هدف مباح محدد.

## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن بيان اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم العلماني الوضعي لها في الآتي :

من حيث الفكر أو المنهج :

نجد أن جميع مدارس الإدارة بلا استثناء تركز على المفهوم المادي الدنيوي البحت دون أي ربط بالدين أو الحياة الأخرى ، مما جعل نتائجها وآثارها تدور في حلقة مفرغة منذ ظهورها وإلى وقتنا الحاضر ؛ لأنها أفكار جزئية قاصرة مصدرها اجتهاد العقل البشري وحده بعيدا عن هدي الوحي الذي هو المصدر الرئيسي للمنهج ، أو الفكر الإداري الإسلامي مع عدم إغفال دور العقل في الاجتهاد المشروع.

من حيث الهدف والغاية :

نجد أن الإدارة الإسلامية تهدف إلى تحقيق معنى العبودية لله عز وجل ، وعمارة الكون وفق منهج الله لقوله تعالى : { قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين } (الأنعام : 162 - 163) ، بخلاف الغاية والهدف في المفهوم الوضعي للإدارة والذي لا يتجاوز الإطار الدنيوي فهو يهدف إلى إشباع الشهوات والغرائز بلا ضوابط مع

## الفصل الثاني الإدارة في الإسلام

التأثر بالشبهات التي تخلخل العقيدة وتضعفها في نفس الفرد المسلم ؛ فينعكس ذلك على سلوكه فيصبح مقلداً وتابعاً لغير المسلمين.

### من حيث الوسيلة :

نجد في الإدارة الوضعية أن الفكر المكيافيللي هو السائد، فالغاية تبرر الوسيلة، وحيث إن الغايات فيها تحكمها الشهوات فإن الوسائل المتبعة لا تحكمها ضوابط الدين وقيمه لمنهج الإدارة العلماني، بينما نجد الأمر على النقيض من ذلك في الإدارة الإسلامية حيث تخضع للضوابط الشرعية، فالوسائل لها أحكام المقاصد في الشريعة الإسلامية، وعليه فإن الوسائل المتبعة يجب أن تكون مشروعة للوصول إلى الغايات المشروعة في هذه الحياة الدنيا، وهي جزء من هدف أكبر في الحياة الأخرى وهو رضا الله سبحانه وتعالى والفوز بالجنة والنجاة من النار)).

### مكونات الفكر الإداري الإسلامي :

القيم والأخلاق مكون رئيس في المشروع الحضاري الإسلامي، فهي العماد الثاني بعد توحيد الله عز وجل، وتأسيس معاني القيم والأخلاق، هو السند الرئيس للقيام بدور الخلافة

## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

الذي شرف الله به الإنسان، وقد حاول البعض التهوين من شأن القيم والأخلاق متصوراً أن التقدم العلمي والأداء الصحيح يمكن أن يتحقق بدونهما، فالإسلام يدعونا إلى التقدم العلمي متحصنين برسالته التي تقوم على القيم والأخلاق والأخوة الإنسانية، ويثبت لنا الزمن صحة ما ذهب إليه المنهج الإسلامي، فقد أشار تقرير صادر عن صندوق النقد الدولي في أكتوبر 2003 إلى أن السبب الرئيس لفشل خطط التنمية في إفريقيا يرجع إلى سوء التربية الأخلاقية والدينية للقائمين على إدارة عملية التنمية بها.

فالإسلام قد عالج جميع قضايا الإنسان، ووضع الحلول الحاسمة لجميع مشكلاته وأزماته وكان من أهم ما عني به القضايا السياسية والإدارية العامة؛ لأنها ترتبط بحياة المسلمين ومصيرهم، فوضع لها القواعد والأسس العامة ولم يتعرض للتفاصيل الشكلية.

وتعد هذه ميزة متفردة للإسلام، فقد ثبت أن ما عدا الأسس والمبادئ من تفاصيل أمر خاضع للاجتهاد والرأي والتبديل والتغيير كلما اقتضت الضرورة ذلك، وبهذا تكون الإدارة في الإسلام قابلة لأن تأخذ أشكالاً كثيرة تبعاً لاختلاف الأحوال وتبدل الأطوار الاجتماعية المتعاقبة، وفي محاولة لتأصيل البحوث الإدارية من منظور الفكر الإداري العربي الإسلامي والوقوف على



## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

الأسس والأساليب التنظيمية التي تكفل التوظيف المعاصر للتراث الإداري العربي الإسلامي ، عقد مؤخراً بالقاهرة المؤتمر العربي الرابع ، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية.

وقال د ، محمد التويجري المدير العام للمنظمة : إن فكرة انعقاد هذا المؤتمر تنطلق من فهم وإدراك أن بناء المجتمع العربي الحديث يتطلب الالتفات إلى جانبين أساسيين هما : القيم والمفاهيم ، والخبرة المتمثلة في التراث الحي من جهة والأفكار الحديثة من جهة أخرى ، فالفكر الإداري العربي الإسلامي يمكن أن يكون مصدراً أساسياً لوضع مفاهيم ونظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي وتستشرف آماله ، مع ما يحمله هذا من إمكانية أن يسهم ذلك في إغناء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج إدارية جديدة.

### الإدارة العامة في الفكر الإسلامي

الإدارة العامة هي تلك المعنية بإدارة شؤون الدولة ، ويرى د. أحمد سلمان في ورقته التي قدم فيها مقارنة بين الفكر الغربي والفكر الإسلامي في الإدارة العامة - المؤتمر العربي الرابع ، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية والذي عقد بالقاهرة - ، يرى أن الإدارة العامة الإسلامية محورها الأساسي العقيدة والإيمان ، وبهما

## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

يتجاوز الفرد المسلم المنافع الشخصية والدنيوية إلى سعة التكليف الرباني الذي جعل الحياة كلها لله، وأن غاية خلق الإنسان هي العبادة والخلافة في الأرض تحقيقاً لقوله تعالى: "وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون (56) ما أريد منهم من رزق وما أريد أن يطعمون (57)" (الذاريات).

أما الفكر الغربي فإنه يعالج المشكلة الإدارية في إطار نظريات ذات نظرة تعتمد على المنافع الشخصية أو الجماعية، أو المنافع المشتركة في إطار العلاقات بين الدول دون أدنى نظرة للدين أو العقائد، ومن خلال المقارنات نجد أن الإدارة العامة الإسلامية تتميز عن نظيرتها المعاصرة بثلاث خصال هي:

1. الإدارة العامة الإسلامية تسعى بصفة أساسية لخدمة الأهداف المشروعة من خلال أنشطتها الخدمية والسلعية المباحة، ويحكمها في ذلك الإيمان والعقيدة الربانية.
2. يؤدي المكلف بالعمل في الإدارة الإسلامية واجبه على أساس أنه قيمة إيمانية يسعى من خلالها للعبادة.
3. التعامل في الإدارة الإسلامية يتم على أساس الأخوة الإسلامية، والمساواة، واحترام إنسانية العامل، ونوع العمل الذي يؤديه، عبدالحافظ الصاوي موقع مجلة المجتمع.

### أهم الإنجازات ودور المسلمين في الحضارة الغربية:

ومن الضروري أن نعرف أنه من أهم الإنجازات التي أسهمت فيها الادارة الإسلامية في العالم أجمع أنه لولا إدارة إسلامية قوية وحازمة لما استطاع أحد التقدم في المجالات الأخرى من فروع الحياة.

فمثلاً نجد أنه في خلال الفترة الذهبية في تاريخ الإسلام، أنشئت المدارس في مختلف البلاد الإسلامية شرقاً وغرباً، وكثرت المكتبات، وامتلات بالمؤلفات في مختلف العلوم.

وفي التجارة كان المسلمون رواد العالم الحديث، فقد أنشأوا النقابات، وعرفوا نظام الحوالات، وخطابات الاعتماد ووثائق الشحن.

وهناك من العوامل التي جعلت المسلمين يؤثرون في الأمم الأخرى، ويتركون بصماتهم واضحة: من ذلك المراكز الحضارية التي أقامها أو اتخذها المسلمون قواعد لنشر الإسلام والحضارة الإسلامية، فالمدينة المنورة كانت أولى تلك المراكز التي انتشرت منها حضارة الاسلام والمسلمين، ثم انتقل الثقل الحضاري بعد ذلك إلى

## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

---

دمشق ومنها إلى بغداد، وكان لقرطبة والقاهرة دورهما الكبير في نشر الحضارة الإسلامية في غرب الدولة الإسلامية.

كذلك كان لاهتمام الخلفاء وأولي الأمر - في الدولة الإسلامية - بالعلم والعلماء أثره البالغ في تشجيع العلماء، وتوفير المناخ الملائم للبحث والدراسة والتفرد والامتياز.

هذا بالإضافة إلى المناخ الحر الذي أتاحه الإسلام للعلماء المسلمين، والإمكانيات التي وفرها الرخاء الذي تمتعت به الدولة الإسلامية، ونعم مواطنوها بالسلم والاستقرار.

كان لبغداد وما وصلت إليه من رخاء ورفاهية خاصة في العصر العباسي الأول دورها المهم في نشر الحضارة الإسلامية والفكر الإسلامي في بلاد المشرق.

فمن بغداد خرجت الوفود والرسل إلى أقاليم المشرق تحمل رسالة الإسلام إلى بلاط ملوك المشرق، كما تحمل أفكار وتعاليم الإسلام إلى أهل تلك المناطق، وحين تمتعت الدولة الإسلامية بذلك المستوى الكبير من الرخاء والأمن استقرت نظمها وقوانينها متمثلة في الدواوين ومن أهمها ديوان البريد مما جعل الطرق آمنة



## الفصل الثاني الإدارة في الإسلام

والتجارة رائجة ، والقوافل منساحة ، والسفارات متتالية والأخبار ،  
واصلة مما أشاع الأمن والطمأنينة في ربوعه.

واتضحت مظاهر الرفاهية في قيام الفنادق والبيمارستانات  
والمدارس والمراصد ، واتسع نطاق الزراعة والصناعة وما ترتب  
على ذلك من تجارة ازدهر خلالها تبادل السلع والبضائع التي مرت  
إلى مختلف المناطق ، ومن أشهر تلك السلع كان الحرير الذي قامت  
مصانعه في الموصل وحلب ودمشق ، واستغل المسلمون ثروات  
بلادهم ؛ فاستخرجوا المعادن كالحديد والرصاص والكبريت والملح  
وغيره.

كذلك استدعى الخلفاء العلماء من مختلف البلدان إلى  
بغداد ، وليس من قبيل المبالغة القول بأن المسلمين قد توصلوا إلى  
درجة رفيعة من العلم والتقدم ، فقد بلغ علم الفلك على سبيل  
المثال درجة عظيمة من التفوق ، إذ استطاع علماءه التوصل إلى  
نتائج سبقوا بها الشرق والغرب على السواء ، ويمكن إيعاز ذلك إلى  
أن المسلمين بعد أن أتموا مهمتهم الأساسية في نشر الإسلام وإنجاز  
الفتوحات الإسلامية كانت المرحلة التالية هي مرحلة الاستقرار  
والبناء ، وهنا تتأكد نظرية ابن خلدون في بناء الدولة ، حيث يكون

## الفصل الثاني الادارة في الاسلام

على الجيل الثاني ترسيخ دعائم تلك الدولة تمهيدا لقيام نهضة حضارية تميز تلك المرحلة.

كان للمسلمين منهج في إدارة البلاد المفتوحة وخاصة تلك البلاد التي شهدت قيام دول أول حضارات قديمة وكان ذلك ما فعلوه في بلاد فارس التي شهدت حضارة الساسانيين لفترة طويلة، كما شهدت نظاماً إدارية واقتصادية وعسكرية عريقة، وهنا نجد موقف الفاتحين من هذه الحضارة موقف المتعلم الذي يريد أن يفيد من سبقه؛ فاقبضوا من حضارة الفرس ما وجدوه ملائماً لقيمهم ومبادئهم، ومن ثم تأثروا بفنونهم وعمارتهم، لكن سرعان ما تأثر الفرس بما أبدع العرب بعد أن تمت عملية الصهر والاندماج الحضاري بين الحضارتين.

وكان أثر الحضارة الإسلامية كبيراً على بلاد الفرس، وخاصة فيما يتعلق بأمور الدين واللغة والعلوم.

أما بالنسبة لبلاد الهند فقد تقدم المسلمون إلى أراضيها حتى وصلوا إلى (كابل)، وأدى ملكها الجزية للعرب وذلك منذ عام 34هـ/664م، وتمكن للمسلمين الأمر في تلك البلاد حين فتح المسلمون مملكة السند في 93هـ/711م، واستمرت صلات المسلمين بالهند والصين من خلال علماء المسلمين أمثال: البيروني

## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

حيث نقلت كثير من العلوم والمعارف إلى تلك المناطق ، ومن الطريف الإشارة إلى أن الهندوس نقلوا بعض تلك الكتب نظماً إلى السنسكريتية ، ويبدو أن ما اقتبسه الصينيون من العرب أهم مما فعل الهندوس فقد عرفوا رسالة الفلك لابن يونس وذاع صيته ، كما دخل الطب العربي منذ القرن الثالث عشر إلى بلاد الصين.

### فضل الحضارة الإسلامية على أوروبا:

لولا المسلمون ما عرفت أوروبا النظام : ووضع المسلمون العرب في أوروبا قواعد للإدارة الحديثة قائمة على المساواة بين المواطنين ، وتقدير العامل في الدولة على أساس كفاءته وإنتاجه ، مهما كان أصله أو وضعه الاجتماعي ، وعلى ضوء الشريعة السمحاء حطموا الطبقة والعنصرية ، وكانت إدارتهم تجمع بين أبناء العرب الأصليين وبين الصقليين (أي الروس أو مواطني أوروبا الشرقية والإسباني والبرتغالي والرومي على السواء في خدمة الشعب تحت راية الإسلام تحقيقاً للعدل الشامل).

وإذا كان قد ألمحنا إلى تأثير الحضارة الإسلامية وفضل العرب صنّاع هذه الحضارة في الشرق ، فإن فضل الحضارة الإسلامية على الغرب أكبر أثراً وأشدّ نصوعاً ، ذلك أن الحضارة الإسلامية قد أثرت في العقلية الغربية بدايةً ، وأسهمت الثقافة الإسلامية في إعادة

## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

تشكيلها بعد أن مُنيت بالجمود والتخلف قروناً عديدة، لم تصح ولم تستيقظ إلا على أيدي الفكر الإسلامي الذي نشره العلماء المسلمون والمفكرون المسلمون في أوروبا.

وإذا كان الشائع أن يكون هو مؤسس المنهج العلمي الحديث فقد آن الأوان أن يُصحح هذا الرأي، وأن يُعزى الفضل إلى أهله، وقد فطن إلى ذلك عدد من العلماء الأوربيين المحدثين ومنهم جوستاف لوبون صاحب كتاب "حضارة العرب" الذي يقول: "لم يلبث العرب بعد أن كانوا تلاميذ معتمدين على كتب اليونان، إذ أدركوا أن التجربة والترصد خير من ألف كتاب".

ويضيف: ويعزى إلى "بيكون" على العموم أنه أول من أقام التجربة والترصد اللذين هما ركن المنهج العلمية الحديثة، ولكنه يجب أن يُعترف اليوم بأن ذلك كله من عمل العرب وحدهم، وقد أيد هذا الرأي جميع العلماء، الذين درسوا مؤلفات العرب.

ويقول "سيديو": إن أهم ما اتصفت به مدرسة بغداد في البداية هو روحها العلمية الصحيحة التي كانت سائدة لأعماله، وكان استخراج المجهول من المعلوم، والتدقيق في الحوادث مؤدياً إلى استنباط العلل من العلولات وعدم التسليم بما لا يثبت بغير التجربة، مبادئ قال بها أساتذة من العرب، وكان العرب في القرن



## الفصل الثاني الادارة في الاسلام

التاسع من الميلاد حائزين لهذا المنهاج المجدي الذي استعان به علماء القرون الحديثة بعد زمن طويل للوصول إلى أروع الاكتشافات، أسهمت الحضارة الإسلامية إذن في تشكيل العقلية الأوروبية التي أقامت النهضة الأوروبية، ولولا ذلك الدور المهم لعلماء الإسلام لتأخر قيام النهضة الأوروبية لعدة قرون، ولما قامت الاكتشافات العلمية التي عرفتها أوروبا مطلع العصر الحديث.

والقضية المهمة التي يجب الالتفات إليها هي أنه في عصر الازدهار الإسلامي والرقى العلمي والفكري الذي حققه العرب، كانت أوروبا تعيش عصور الظلام والتخلف والضعف والركود العقلي والروحي، وكان لسيطرة الكنيسة على الحياة العامة أثره في ذلك الركود والتخلف، كما كان للصراع بين الكنيسة والإمبراطورية بالإضافة إلى التنافس على السلطة والنفوذ أكبر الأثر فيما وصل إليه المجتمع الأوروبي من ضعف وتفكك.

ومن هنا كان المجتمع الأوروبي متعطشاً للنهضة الفكرية، والانفتاح على روافد جديدة للحضارة والتقدم، وكان في العلم والفن الإسلامي، وفي العربية والترجمات، وانتقال المعرفة الضالة المنشودة لذلك المجتمع.

## الفصل الثاني

### الإدارة في الإسلام

تعليق المنصفين من الغربيين :

يقول برينولت في كتابه (تكوين الإنسانية): "العلم هو أعظم ما قدمته الحضارة العربية إلى العالم الحديث عامة، والجدير بالذكر أنه لا توجد ناحية من نواحي النمو الحضاري إلا ويظهر للإنسان أثر الحضارة والثقافة العربية، وإن أعظم مؤثر هو الدين الإسلامي الذي كان المحرك للتطبيق العملي على الحياة، وإن الادعاء بأن أوروبا هي التي اكتشفت المنهج التجريبي ادعاء باطل وخالٍ من الصحة جملة وتفصيلاً فالفكر الإسلامي هو الذي قال: (انظر وفكر، واعمل، وجرب حتى تصل إلى اليقين العلمي).

ويعتقد الدكتور "سارتون" أن المسلمين كانوا أعظم معلمين في العالم، وأنهم زادوا على العلوم التي أخذوه، وأنهم لم يكتفوا بذلك، بل أوصلوها إلى درجة جدية بالاعتبار من حيث النمو والارتقاء.

ويقول نيكلسون: "والمكتشفات اليوم لا تحسب شيئاً مذكوراً إزاء ما نحن مدينون به للرواد العرب الذين كانوا مشعلاً وضاءً في القرون الوسطى ولا سيما في أوروبا".

ويقول دي فو: "إن الميراث الذي تركه اليونان لم يحسن الرومان القيام به، أما العرب فقد أتقنوه، وعملوا على تحسينه وإنمائه حتى سلموه إلى العصور الحديثة".

## الفصل الثاني الادارة في الاسلام

ويقول سيديو: "كان المسلمون في القرون الوسطى منفردين في العلم والفلسفة والفنون، وقد نشروها أينما حلّت أقدامهم، وتسربت منهم إلى أوروبا، فكانوا هم سبباً في نهضتها وارتقائها" ..

كما يذهب إلى أن المسلمين هم في واقع الامر أساتذة أوروبا في جميع فروع المعرفة..

وأخيراً نقول كما قال السيد أمير علي: "وإن نجد المسيو سيديو، لا يعدو الواقع في قوله: إن الكنوز الأدبية العظيمة التي أوجدها العرب في ذلك العصر، وانتاج نبوغهم العلمي، واختراعاتهم الثمينة تنهض دليلاً على نشاطهم الفكري، وتؤيد الرأي القائل: بأن العرب هم أساتذتنا في كل شيء، إذ أنهم زودونا بمواد جلييلة القيمة في تاريخ العصور الوسطى، وبأسفار مجيدة في التراجم، وتركوا لنا صناعة لا مثيل لها، وفناً معمارياً آية في الروعة والجمال، واكتشافات مهمة في الفنون والصناعات" ..

وكما قال جميع العلماء السابقين فإننا نزيد عليهم أنه ما من أمة تستطيع أن تنجح في كل هذه المجالات دفعة واحدة دون أن تكون مصحوبة بإدارة قوية وحكيمة تستطيع أن تسير بالبلاد من نجاح إلى آخر.

## الفصل الثاني

---

### الإدارة في الإسلام



**الفصل الثالث**

**الإدارة اللوجستية**

## الفصل الثالث

---

### الادارة اللوجستية

## الإدارة اللوجستية

اللوجستية (بالإنجليزية: Logistics)، أو ما يعرف بالعربية فنُّ السَّوْقِيَّات، هو فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد/تصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي، وتتضمن اللوجستيات: تجميع المعلومات، النقل، الجرد، التخزين، المعالجة المادية والتغليف (الصندقة).

### أصل الكلمة والتعريف:

يعود أصل الكلمة إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس (λόγος) وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب" وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع إلى المجال الاقتصادي.

تتضمن اللوجستية العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة، في عام 1991 عرّف مجلس إدارة السَّوْقِيَّات وهي منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة الأمريكية عرفتها بأنها "عملية التخطيط

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك من أجل إرضاء متطلبات المستهلك "وبذلك حصرت هذه المنظمة تعريف السوقيات أو (اللوجستية) بمجال الأعمال، بينما عرفها معجم أوكسفورد للغة الإنكليزية بأنها: "فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد، الأفراد والوسائل".

في اللوجستية العسكرية يحدد الخبراء كيف ومتى سيتم نقل الموارد إلى الأماكن التي يحتاجونها، في العلوم العسكرية التحكم في إيصال الموارد هو أمر حاسم في استراتيجية المعركة بما أن القوات المسلحة لا تستطيع الصمود بدون الطعام، الوقود والذخيرة، اضافة مايمكن تزيده من خلال التدفق

لقد كانت الخسارة البريطانية في حرب الاستقلال الأمريكية وخسارة إروين رومل في الحرب العالمية الثانية، تتعلق بشكل كبير بفشل لوجستي بينما يعتبر القادة التاريخيون هانيبال باركا، الكسندر المقدوني ودوق ويلنتغتون عباقرة لوجستيون.



### اللوغستية الإدارية :

اللوغستية الإدارية هي جزء من سلسلة توريد المواد والتي تقوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعال وذلك بين نقطة الإنتاج ونقطة الاستهلاك بهدف إرضاء المستهلك.

### لوجستية الطرف الثالث :

### أنظمة إدارة المستودعات وأنظمة التحكم المستودعاتي :

هنالك فرق شاسع بين كل من أنظمة إدارة المستودعات وأنظمة التحكم المستودعاتية، إلا أنه يمكن تعريف إدارة المستودعات **Warehousing Management System** (WMS) بالقسم المسؤول عن التنبؤ بالخطط الأسبوعية بالاعتماد على الإحصائيات والمؤشرات وعوامل أخرى، بينما تعمل أنظمة التحكم المستودعاتية **Warehousing Control System (WCS)** يعمل كمشرف على التحركات اللوجستية الحقيقية بشكل مباشر محاولا القيام بتنفيذ المهام اللوجستية بأكمل وجه ممكن.

لوجستية الأعمال :

لوجستية الإنتاج :

هذا المصطلح يُستخدم لوصف المهام اللوجستية المتعلقة بالإنتاج كتوريد البضائع الأساسية إلى المصنع وكذلك توزيع المنتجات بعد انتهاء تصنيعها. إضافة إلى ذلك تحرص اللوجستية على توفير تدفق ماهر للبضائع يضمن استمرارية الإنتاج بالشكل الأنسب معتبرين في ذلك التكاليف ومستوى الخدمة وغيرها من الاعتبارات اللوجستية الهامة.

كذلك تهتم اللوجستية بما يعرف بال طرق تصميم المصانع الداخلية لتوفير تدفق فعال لكل من العمّال ، البضائع ، المعدات ، والمعلومات لتضمن أعلى مستوى من الإنتاجية بأقل التكاليف ، كذلك تحرص اللوجستية الإنتاجية على تحديد مدى القدرات اللوجستية لاستيعاب كمية الإنتاج وطول خطوط الإنتاج.

إدارة الأنشطة اللوجستية :

تعتبر الأعمال اللوجستية احد المجالات الحديثة لدراسة الإدارة المتكاملة ، والتي تتمثل في مفهوم التنسيق والتكامل بين الأنشطة التقليدية المتعارف عليها في منظمات الأعمال ، وتعتبر

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين العلمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال، من حيث مفهومها وأهميتها، ومكوناتها، وممارستها في المنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات وتعدد انشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية، والتي أصبحت تمثل العامود الفقري في هذه المنظمات، وتهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

إن هدف الإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة، وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.

تعريف اللوجستيات :

أصل الكلمة :

يعود أصل الكلمة إلى اللغة الإغريقية القديمة، وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب" وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع إلى المجال الإقتصادي، وتتضمن اللوجستية العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة.

ونورد التعريفات التالية للوجستية بهدف التوضيح والشمول للمعنى :

1. اللوجستية (Logistics) : هي فن وعلم إدارة تدفق البضائع ، والطاقة والمعلومات ، والموارد الأخرى ، كالمنتجات والخدمات ، وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك ، ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد/تصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية ، أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي.

2. اللوجستية : هي عملية التخطيط ، والتنفيذ ، والمراقبة ، لحركة تدفق وتخزين المواد (جاهزة أو تحت التشغيل أو مواد خام) والمعلومات المتعلقة بها ، وذلك من نقطة المصدر أو مكان الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك ، بهدف المطابقة مع متطلبات إرضاء العملاء ، وعلى أن تتم هذه العملية بكفاءة وفعالية.

3. تعريف اشمل للوجستيات : يمكن تعريف اللوجستيات لتشمل مجال الصناعة والخدمات بأنها عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء وتدير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات ، مع التحقيق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

---

العملاء، واستغلال هذه الشبكة ليكون الوفاء بهذه الطلبات موقوتاً.

ومن هذه التعريفات يتضح :

○ إن بذرة الاهتمام للوجستيات هو الاستجابة للخدمة (حاجة ورغبات العملاء).

○ هدف الأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع، والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم، وبأفضل الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.

○ الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية بإضافة قيمة ملموسة للمواد، من خلال تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.

○ اللوجستيات هي عملية ضمان توفر المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح، بالتكلفة الصحيحة.



## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

---

#### العمليات اللوجستية :

#### الأنشطة اللوجستية تتعلق بالشراء :

- التنبؤ بالطلب.
- اختيار مصادر التوريد.
- تحديد كميات وأوقات الشراء.
- تحديد طريقة ونوع التعبئة.
- تحديد مواقع التسليم.

#### النقل :

- تحديد نوع وأساليب ومعدات النقل.
- تحديد مسارات النقل تحديد حمولات وسعر النقل.
- تحديد مواقع التخزين تحديد نقاط التخزين.

#### التخزين :

- تحديد عدد وحجم مواقع نقاط التخزين.
- تحديد سياسات تخزين المواد (الخام والمنتجات النهائية، تحديد شكل المخزون، تحديد مساحة المخزون، تحديد أساليب تنظيم

## الفصل الثالث

---

### الإدارة اللوجستية

وترتيب المخازن، تصميم شكل العبوات لأغراض التخزين،  
التصرف بالمرتجعات.

#### المناولة :

- اختيار المعدات.
- تحديد إجراءات تجهيز الطلبات.

#### تدفق المعلومات :

- تجميع المعلومات.
- تحديد وسائل الاتصالات تحليل البيانات.
- استخدام النتائج للتخطيط.

#### الإجراءات الرقابية :

- تحديد الإجراءات.
- تنفيذ الرقابة.

إذا الهدف : خدمة العملاء وتحديد احتياجات ورغبات  
العملاء تحديد معايير خدمة العملاء (تحديد مستوى الخدمة)

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

#### أهمية الأعمال اللوجستية :

عندما نتحدث عن الأنشطة اللوجستية فإننا نتحدث عن أنشطة متعلقة بالمواد، وقد أصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، والميزة التنافسية، وزيادة الأرباح، يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف، أي أن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء الأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وكذلك على فعالية هذه الأعمال من حيث خدمة العملاء، وبلغة أخرى فإن الأعمال اللوجستية يمكن أن تساعد المنظمة على التوسع في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ربحيتها، وتزايد رغبت العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة لمنتجاتها، وفي ظل كبر حجم الإنتاج وما يتبعه من كبر حجم التسويق، أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء، والتي تعتمد على تدفق المعلومات، والتعبئة، والنقل، والتخزين.

ومع انتشار الشركات المتعددة الجنسية العابرة للقارات أصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونيا، حيث ابتدعت هذه الشركات

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

نظاماً جديداً لتقسيم العمل من إنتاج إلى تسويق ، ويقوم هذا النظام على أساس تجزئة العملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج السلع والمواد بين عدة دول ، ثم يتم تجميع المنتج في دولة أخرى.

فقد تطورت الأنشطة اللوجستية بشكل سريع ، إذ بدأت بمفهوم التوزيع العيني (Physical Distribution) ، ثم تطورت إلى إدارة المواد (Materials Management) ، ثم تحولت إلى لوجستيات متكاملة (Integrated Logistics) تضم كل من إدارة المواد والتي أصبحت تعرف باللوغستيات الداخلية (Inbound Logistics) والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجستيات الخارجية (Outbound Logistics) فضلاً عن المناولة الداخلية ، ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطورت اللوجستيات إلى سلسلة للإمداد (Supply Chain) التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد (Global Supply Chain) والتي ابتدعتها الشركات متعددة الجنسية ، ثم تطور الأمر إلى أن تم إيجاد أطراف أخرى مستقلة متخصصة في تنفيذ الأنشطة اللوجستية بدلاً عن المنشأة ، باعتبار هذه الجهات وسيطاً ما بين المورد أو المنتج وبين المشتري أو المستهلك ، وذلك بغرض خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية ، وبحيث تركز المنشأة على أنشطتها الرئيسية ، ويقوم الوسيط بتنفيذ الخدمات اللوجستية من نقل

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

ومناولة وتخزين وغير ذلك من أنشطة بدلاً عن المنشأة، وعادتنا الوسيط أو الشركات المتخصصة بتقديم الخدمات اللوجستية تقوم بتجميع الطلبات من عدة شركات، وبالتالي يسهل عليها تقديم الخدمة بشكل أفضل وبتكلفة أقل والهدف من استخدام الوسيط من قبل المنشأة هو الوصول إلى مبدأ المخزون الصفري، أو ما يعرف بالوقت المحدد (JIT) مما يعني خفض تكلفة التخزين والمخزون، ومن الأسباب الرئيسية التي دعت المنشأة إلى الاستعانة بجهة أخرى لتنفيذ الأنشطة اللوجستية بدلاً منها ما يلي:

- أن يكون جوهر نشاط المنشأة ليس له علاقة باللوجستيات.
- عدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية كي تؤدي المنشأة الخدمات بالمستوى المطلوب دولياً.
- عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات المنشأة في هذا المجال.
- الحصول على خدمة أفضل بتكلفة أقل.

منظور التكاليف للأنشطة اللوجستية:

تفيد الدراسات بأن تكلفة المنتج تكون موزعة كالتالي:

- (60%) من تكلفة المنتج تتعلق بتكلفة ثابتة من مواد خام وغير ذلك من تكاليف ضرورية لازمة للإنتاج، وهذه التكاليف لا



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

يمكن الاقتراب منها لضمان جودة المنتج، فأية محاولة لتخفيض هذه التكاليف يكون على حساب جودة المنتج.

○ (40%) من تكلفة المنتج هي تكلفة الأنشطة اللوجستية، وهذه التكاليف يمكن التعامل معها بليوننة كونها لا تؤثر على جودة المنتج، فالإدارة الناجحة للأنشطة اللوجستية تستطيع تحسين جودة المنتج.

○ خفض تكلفة المنتج بنسبة (20%) من تكلفة الأنشطة اللوجستية، وبالتالي خفض تكلفة الإنتاج مع تحسين جودة المنتج، مثال ذلك: إذا كانت التكلفة الإجمالية لإنتاج سلعة ما تساوي (100) مائة دينار فإن التكلفة الأساسية الثابتة للمنتج تساوي (60) ستون دينار، وللحفاظ على جودة المنتج لا يمكن تخفيض هذه التكلفة، وتكلفة الأنشطة اللوجستية تساوي (40) أربعون دينار، وبإدارة ناجحة وفعالة للأنشطة اللوجستية يمكن خفض هذه التكلفة لتصبح (20) عشرون دينار، وبالتالي تصبح التكلفة الإجمالية للسلعة تساوي (80) ثمانون دينار بدلا من (100) مائة دينار، مما يعني توفير الميزة التنافسية للمنتج من حيث التكلفة، مع إرضاء متطلبات العميل بالمحافظة على جودة المنتج، وتوفير المنتج بالمكان والزمان المناسبين وبتكلفة أقل.

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

#### اتجاهات اللوجستيات :

الاتجاه الأول : يركز على الأنشطة التي تغطي الحصول على المواد الخام من المصدر أو المورد وحتى وصولها إلى المنشأة، ووصولها إلى خط الإنتاج.

الاتجاه الثاني : يركز على الأنشطة التي تغطي حركة المنتج من المنشأة حتى وصول المنتج إلى العميل أو المستهلك.

الاتجاه الثالث : وهو ما يعرف باللوغستيات العكسية ويركز على عودة المنتجات المرتجعة لأي سبب كان من العميل إلى المنشأة.

#### القيمة المضافة :

كيف يمكن للأنشطة اللوجستية أن تعطي قيمة مضافة للمنتج؟

مما لا شك فيه إن أي سلعة، أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل المنشأة جهوداً متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات، أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين، من خلال تجهيز الطلبات، والمعلومات،

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

---

والتخزين، والنقل، وغير ذلك من أنشطة لوجستية فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء.

فرضاء العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.

#### هدف اللوجستيات :

- تحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجستيات.
- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للمنشأة.
- الهدف المالي : هو تعظيم العائد السنوي (نتيجة لمستوى الخدمة اللوجستية الذي يتم تقديمه للعملاء) مطروحا منه تكاليف التشغيل لمنظومة اللوجستيات نسبة إلى الاستثمارات السنوية في منظومة اللوجستيات.

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

#### نقاط تبين أهمية اللوجستيات :

- عندما يزداد عدد الأسواق التي تعرض البضائع يشعر العملاء بفروق فنية صغيرة في المنتج المقدم من عدة شركات متنافسة، وتظهر حاجة الشركات إلى إيجاد ميزة تفضيلية من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء.
- العميل في أسواق اليوم يطلب ما هو أكثر من جودة المنتج، إنه يطلب جودة الخدمة.
- المنتجات ليست لها قيمة طالما أنها ليست في متناول العميل في الوقت والزمان المحددين.
- توجد أوجه متعددة لخدمة العميل تبدأ من التوريد في الموعد المحدد إلى خدمة ما بعد البيع.
- أصبحت دورة العمر للمنتج قصيرة ويطلب المصنعون والموزعون توريد المواد والبضائع في وقت محدد (Just in time delivery).
- مفهوم زمن توريد اللوجستيات (Logistics lead time) بسيط للغاية، وهو: كم تستغرق من الوقت عملية تحويل طلب العميل إلى أموال سائلة؟

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

- بداية من لحظة اتخاذ قرارات التوريد، وشراء المواد والمكونات مروراً بعملية التصنيع والتجميع، ووصولاً للتوزيع النهائي وخدمة ما بعد البيع، توجد مجموعة معقدة وهائلة من الأنشطة المطلوب إدارتها للمحافظة على العملاء، هذا هو مجال إدارة زمن توريد اللوجستيات.

#### استنتاجات :

- منظمات الأعمال في الغد تحتاج إلى من يستطيع تحقيق التكامل الواسع وأن يكون مهياً نحو أسس النجاح في الأسواق من خلال إدارة البشر والعمليات لتقديم الخدمة للعملاء.
- ذوو التخصص العام والواسع وليس ذوي التخصص الضيق هم المطلوبون لتحقيق التكامل بين إدارات المواد، والإنتاج والتوريد أو التوزيع.
- المعرفة بنظرية وسلوك النظم سوف تكون مطلباً مبدئياً للمديرين الجدد ومن المهم أيضاً تهيئة هؤلاء المديرين ليكونوا متوائمين مع متغيرات الأسواق، مع التركيز الحاد على خدمة العملاء كشرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

الشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها.

تعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في المنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

○ وتأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة لمجالات متنوعة ومن بينها التوزيع المادي، إدارة المواد، إدارة النقل، إدارة سلاسل امداد:

أ. مفهوم الأنشطة اللوجستية: تعتبر الأعمال اللوجستية أحد المجالات الحديثة لدراسة الإدارة المتكاملة، والتي تتمثل في مفهوم التنسيق والتكامل بين الأنشطة التقليدية المتعارف عليها في منظمات الأعمال، ويمكن تعريف الأعمال اللوجستية بأنها تلك العمالية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

---

والكفاء والفصل للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الانتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.

○ ان الهدف للإدارة الفعالة للاعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الاسواق المستهدفة وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.

ب. سلسلة التوريد:

تشتمل الاعمال اللوجستية على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية المتكررة لمرات عديدة من خلال قنوات محدودة، وذلك اثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة لهذه المنتجات في عيون العملاء الذين يحصلون عليه، لذلك فإن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولعدة مرات قبل وصول المنتج إلى ساحة السوق.

ومن هنا اطلق على الأنشطة اللوجستية المتكررة تسمى سلسلة الامداد.

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

ج. تصنيف الأنشطة اللوجستية:

تنقسم الأنشطة اللوجستية إلى أنشطة لوجستية وأخرى  
معاونة للعملية اللوجستية.

الأنشطة الأساسية:

1. معايير خدمة العملاء، وضع مستويات لخدمة العملاء، تحديد احتياجات ورغبات العملاء.
2. النقل، اختيار نوع واسلوب ومعدات مسارات النقل، تحديد حمولات وسعر النقل.
3. إدارة المخزون، سياسات التخزين للمواد الخام والمنتجات النهائية، عدد وحجم وموقع نقاط التخزين، الأنشطة المعاونة.

(1) المخازن:

- تحديد مساحة المخزون وتنظيم وترتيب المخازن.
- شكل المخزن .

(2) مناواة المواد:

- اختيار المعدات.
- إجراءات تجهيز الطلبات.

(3) الشراء:

- اختيار مصادر التوريد.
- توقيت الشراء وكميات الشراء.

(4) التعبئة:

- تصميم العبوات لأغراض التخزين.
- الحماية من الخسائر والاضرار.

(5) التعاون بين الانتاج والعمليات من أجل:

- تحديد كميات التجميعية.
- تسلسل وقت ومخرجات الانتاج.

(6) صيانة المعلومات :

○ تحليل البيانات.

○ الاجراءات الرقابية.

ان الفصل بين الأنشطة اللوجستية الأساسية والمعاونة السابق الاشارة اليهما يرجع في حقيقة الامر الى ان الأنشطة الاساسية يتم ممارستها بصفة عامة في قناة لوجستية وفي كل منظمة ، بينما ان الأنشطة المعاونة فانها قد تختلف ممارستها من منظمة الى أخرى وفقاً لطبيعة وظروف كل منظمة ، يعتبر النقل من الأنشطة اللوجستية الاساسية حيث انه لا يمكن ان نتصور ان هناك منظمة ما يمكن أن تمارس الأنشطة الخاصة بها بدون توفير الحركة اللازمة للمواد الخام والتي تحتاجها ، اوللمنتجات النهائية التي ترغب في تسويقها وفي توفيرها لعملائها في السوق.

كما يعتبر التخزين من الأنشطة اللوجستية الاساسية وذلك لصعوبة توفير الفوري بكميات صغيرة للمواد الخام اللازمة للمصانع ، أو لصعوبة التسليم الفوري للمنتجات النهائية للعملاء.



## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

هذا بالاضافة الى الوفورات الاقتصادية الناتجة عن تخزين المواد الخام ومستلزمات الانتاج الأخرى نتيجة الشراء وبكميات كبيرة.

هذا وبالطبع فإن التخزين يحقق ما يعرف المرونة في الانتاج والتوزيع.

#### د. أهمية الاعمال اللوجستية :

إن الاهتمام الجاد بالانشطة اللوجستية في منظمات الاعمال لم يظهر الا في منتصف الخمسينيات وبداية الستينيات وذلك عندما بدأت تكلفته في التضخم الغير ملحوظ، وعندما ايقنت الادارة في هذه المنظمات ان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي والميزة التنافسية وزيادة الارباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف، وربما يرجع الاهمال في الاهتمام بالاعمال اللوجستية سواء في الماضي والحاضر إلى الاسباب الآتية :

- تجاهل دور الأعمال اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أرباح إضافية.
- عدم توافر البيانات الكافية والدقيقة للإدارة العليا عن تكلفة الأنشطة اللوجستية في المنظمة.

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

○ تشتت الأنشطة اللوجستية بين وظائف المنظمة الرئيسية مثل الانتاج والتسويق.

هـ. نسبة الأعمال اللوجستية من الاقتصاد القومي :

لقد اجريت العديد من الدراسات في السنوات الاخيرة وذلك لتحديد تكليف الاعمال اللوجستية ونسبتها الى الاقتصاد أو المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن متوسط تكلفة الأنشطة اللوجستية يصل الى حوالي 12% من الناتج القومي على مستوى العالم، أي حوالي 1.129 ترليون دولار امريكي، وعلى مستوى المنظمة تصل الى حوالي 50% الى 60% من اجمالي تكاليف التشغيل.

و. الاعمال اللوجستية داعم للاستراتيجيات :

تبذل الشركات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في سبيل ايجاد السبل التي يمكن ان تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي ان استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة وأداء الاعمال اللوجستية من حيث التكلفة وعلى ايضاً فعالية هذه الاعمال من حيث خدمة العملاء، وبلغة أخرى فإن الاعمال اللوجستية يمكن ان تساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها، تزايد رغبت العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة.

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

ان نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز الاعداد، أو انتشار ماكينات الصرف للنقدية والاقبال على استعمال الانترنت والبريد الالكتروني في السنوات الاخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة الى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات والمرونة في الانتاج والتنميط ساعد المنظمات على اتباع ما يعرف بالانتاج ذوالحجم الكبير، وكذلك التسويق ذوالحجم الكبير، وفي ظل ذلك أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السرية للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين.

#### ز. الأعمال اللوجستية في المجالات غير الصناعية

لا تقتصر الأعمال اللوجستية على المنظمات الصناعية فقط، بل وتمتد الأنشطة إلى المجالات الأخرى غير الصناعية :

##### 1. في صناعة الخدمات :

يتصف قطاع الخدمات في الدول المتقدمة بكبر حجمه ونموه المتزايد بشكل ملحوظ وتشعب انشطته في تحديد المواقع والتخزين

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

والنقل والتسليم والاتصالات وتدقيق المعلومات وتشغيل الطلبات وغيرها التي تمارسها منظمات الخدمات تعكس بوضوح أهمية الاعمال اللوجستية في قطاع الخدمات.

#### 2. الاعمال اللوجستية في المجالات الغير صناعية :

ربما يكون من السهل علينا التفكير في الاعمال اللوجستية على انها تتعلق بتحريك وتخزين ونقل المواد والمنتجات في المنظمات الصناعية ، وبالتالي الاعتقاد بأن الأعمال والانشطة واللوجستية قاصرة على المنظمات الصناعية التي تتولى انتاج السلع المادية.

إن هذه النظرة للاعمال اللوجستية تبدو في الحقيقة غير دقيقة وتتسم بالقصور ، وتؤدي إلى ضياع العديد من الفرص الإدارية والتسويقية بالنسبة للمنظمات المعاصرة ، ان المفاهيم والمبادئ والانشطة اللوجستية التي تم ممارستها وتبث فعاليتها في مجالات اخرى خلاف المجالات الصناعية ، مثل صناعة الخدمات والقوات المسلحة والشرطة وإدارة البيئة ، تبرر قصور هذه النظرة للعمل اللوجستي.

### 3. الأعمال اللوجستية والتسويق والانتاج:

يهتم التسويق ببساطة بتسويق السلع أو الخدمات أو الافكار من خلال ما يعرف بالمزيج التسويقي اما الانتاج يهتم بتصنيع شيء ما سلعة أو خدمة وبما ان جميع منظمات الاعمال تمارس أنشطة أخرى بجانب الوظائف الأساسية في هياكلها التنظيمية والتي تتمثل في الشراء والامداد والتعبئة والنقل والمناولة والتخزين والتي يقصد بها الأنشطة اللوجستية.

#### ح. منظور التكاليف للأنشطة اللوجستية:

ربما يكون من السهل تحديد أهداف نظام الاعمال اللوجستية ولكن من الصعب تحقيق هذه الاهداف في التطبيق العملي ، ويمكن تلخيص أهداف هذا النظام في تعظيم خدمة العميل وذلك في حدود اقل تكلفة ممكنة ومن هنا تتضح اهمية الاعمال اللوجستية تفوق بكثير ما تتصوره غالبية المنظمات عند محاولتها قياس حجم أو مقدار هذه التكلفة ، وفي الحقيقة فإن أي قرار رئيسي يتعلق بنظام الاعمال اللوجستية يمكن ان يؤثر في تكلفة نشاط الاعمال في المنظمة ككل.



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

#### ط. الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات :

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال والتسويق بالأنشطة اللوجستية، فمع تزايد حجم منظمات الأعمال واتساع أنشطتها وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، ومع تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية.

نشأة اللوجيستيات نشأة عسكرية منذ عام 1905م  
إستخدامها الحلفاء بكفاءة في الحرب العالمية الثانية.

○ بعد الحرب بدأ تطبيق اللوجيستيات في مجال الأعمال (Business of Logistics)، حيث تبين أن تكلفة الأنشطة اللوجيستية تتراوح ما بين 40% - 60% من تكلفة المنتج النهائي وأن تطبيق مفهوم إدارة الأعمال اللوجيستية يؤدي إلى خفض التكلفة بنحو 20%.

منذ الثمانينات إتسع نطاق تطبيق اللوجيستيات في سياق العولمة، فأصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونيًا، حيث إبتدعت الشركات متعددة الجنسية نظاماً جديداً للتقسيم الدولي للعمل.

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

يقوم هذا النظام على :

- تجزئة العملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج السلعة بين عدة دول.
- أي أنها تقوم بعملية تفكك رأسي على مستوى الصناعة ،  
إجراء عمليات تكامل أفقي ورأسي على المستوى العالمي.

كما أن تطبيق اللوجيستيات في مجال الأعمال قد يسر تطبيق عملية التفكيك الرأسي على مستوى الصناعة والتكامل الأفقي والرأسي على النطاق العالمي ، أي أنها ساهمت في إرساء دعائم عولمة الإنتاج والتجارة ، بل وفي صياغة النمط الجديد للتقسيم الدولي للعمل.

وبالرغم من حداثة هذا الفرع من فروع المعرفة ، إلا أنه يتسم بالتطور السريع ، إذ تطور من التوزيع العيني (Physical Distribution) إلى إدارة المواد (Materials Management) ثم تحول إلى لوجستيات متكاملة (Integrated Logistics) تضم كل من إدارة المواد والتي أصبحت تعرف باللوjistيات الداخلية (Inbound Logistics) والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجستيات الخارجية (Outbound Logistics) فضلا عن المناولة الداخلية ، ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطورت اللوجستيات إلى سلسلة

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

للامداد (Supply Chain) التي تطورت بدورها لتكون سلسلة  
كونية للامداد (Global Supply Chain).

ولم يقتصر الأمر على ذلك بل إستمر التطور يوماً  
تلو الآخر، مما أفرز العديد من المفاهيم والاتجاهات الحديثة في هذا  
المجال، وتهدف هذه الورقة الى إلقاء الضوء على أهمية الاتجاهات  
الحديثة في مجال اللوجستيات ومتطلبات الإستفادة منها:

أولاً : تنفيذ اللوجستيات من خلال طرف ثالث Third-  
Party Logistics تلجأ بعض المنشآت الى تنفيذ بعض أو كل  
الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث الذي يعتبر بمثابة وسيط  
بين الطرف الأول (المورد أو المنتج) والطرف الثاني (المشتري) الفرق  
بين تنفيذ الخدمة من خلال طرف ثالث ومقاولات الباطن يعتبر  
تنفيذ الخدمات اللوجيستية من خلال طرف ثالث أكبر مدى من  
مقاولات الباطن (Outsourcing or Subcontracting)  
ذلك أن الطرف الثالث المورد للخدمات اللوجستية يمارس مهاماً  
متعددة ويقوم أساساً بتنسيق كل الوظائف اللوجستية بالإضافة الى  
انه يقوم في بعض الأحيان بتوريد وظيفة أو أكثر من تلك الوظائف  
مستهدفاً خفض التكاليف الكلية للوجستيات بالنسبة للمورد  
وتحسين الخدمات التي يحصل عليها العميل، بينما يغطي نشاط

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

---

مقاول الباطن انتاج وتوريد، إما منتج واحد أو وظيفة واحدة، تستند فكرة اللجوء الى طرف ثالث الى فكرة التفكك الرأسي وهي عملية عكسية للتكامل الرأسي وتعني فصل العملية الصناعية التي لا تناسب طاقتها الإنتاجية المثلى مع الطاقة المثلى لباقي العمليات وتطبيقا لهذا فقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي زيادة مضطردة في تقديم الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث، حيث تركز الشركة على أنشطتها الرئيسية ويركز مقدمي الخدمات اللوجستية على تجميع الطلبات من عدة شركات وبالتالي يسهل عليهم تقديم خدمات أفضل وبسعر أقل.

أن يكون جوهر نشاط الشركة ليس له علاقة باللوجستيات عدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية كي تؤدي الخدمات بالمستوى المطلوب دولياً.

عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات الشركة في هذا المجال.

دخول الشركة لميدان أعمال جديدة تختلف إحتياجاتها اللوجستية عما ممارستها، فضلاً عن الاندماج والاستحواذ قد يجعلها تأدية الخدمة اللوجستية من خلال طرف ثالث أفضل إقتصادياً.

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

---

ويقسم البعض موردي الخدمة اللوجستية الى ثلاث أنواع :

النوع الأول : يتولى سلسلة توزيع السلع مرتفعة القيمة والتي تسوق على النطاق الدولي.

النوع الثاني : يقوم بتأدية الأنشطة اللوجستية الداخلة على نحو متكامل.

النوع الثالث : ويتمثل في تأدية أنشطة النقل.

مراحل تنفيذ الخدمة اللوجستية من خلال طرف ثالث :

المرحلة الأولى : تحديد الخدمة اللوجستية المطلوب إسنادها الى مورد خارجي وتتضمن :

1. تحديد الخدمات اللوجستية المطلوب إسنادها لمورد خارجي.
2. تحديد إحتياجات العميل للخدمات اللوجستية التي سيؤديها الطرف الثالث.



المرحلة الثانية :

1. تحديد الموردين المحتملين لتأدية الخدمة اللوجستية.
2. إختيار مورد أو عدد محدود من الموردين لتوريد الخدمات اللوجستية.

المرحلة الثالثة :

التعاقد والتنفيذ يتضمن العقد الخدمات اللوجستية المطلوبة وأسعارها وطريق الدفع وتوقيتات ومدة العقد وكيفية إلغاء العقد وزيادة الأسعار والمشاركة في الوفرة في التكلفة.

المرحلة الرابعة : مرحلة الإدارة والتوجيه

يتم قياس أداء كلا من المورد والشركة في ضوء الشروط الواردة في التعاقد إما من خلال إجتماعات رسمية أو تقارير أداء ربع سنوية.

ثانيا : التخزين الافتراضي :

التخزين الافتراضي هوفكرة مؤداها اعتبار مراكز التوزيع المختلفة شبكة ومن ثم لم يعد مهما مكان تخزينها.

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

---

وينبنى هذا النظام على كمية ضخمة من البيانات تدور بسرعة حول العالم لتحسين دقة قواعد البيانات في ظل ظروف الوقت الفعلي بما يؤدي إلى دقة عالية وسرعة تدفق البيانات ووضوح الرؤيا للمواد المطلوبة لخدمة العملاء أولاً بأول وتحكم كامل في النقل والقدرة على تحليل البيانات لكل شركة لديها إمكانية النفاذ إلى قواعد البيانات الافتراضية ، وهذا النظام يزيد المقدرة التنافسية للشركات لأنه يؤدي إلى :

- تخفيض المخزون.
- تخفيض وقت العملية اللوجستية.
- تحسين خدمة العملاء.
- تخفيض تكلفة النقل الداخلي والخارجي.

يرى الخبراء ان هذا النظام يلائم الشركات التي تريد تسليم طلبات كثيرة في وقت قصير نسبيا في اسواق غالية الاثمان وعموما كلما تناقص حجم العمليات كلما زاد الاعتماد على التخزين الافتراضي.

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

ثالثاً : اللوجستيات العكسية

تعرف اللوجستيات في اتجاهين :

الاتجاه الأول : يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام حتى الوصول إلى المصنع.

الاتجاه الثاني : يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل وتضيف اللوجستيات العكسية اتجاهاً ثالثاً فهي تتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تدفق عكسياً من المستهلك إلى المنتج وتتضمن عودة الوحدات المعيبة أو الصناديق ومواد التعبئة.

والحقيقة ان تكلفة اللوجستيات العكسية قد تؤثر في القرارات المتعلقة باختيار طريقة التعبئة والتغليف والتخزين والنقل ، يجب تصميم سلسلة الانتاج بحيث تتضمن الاعتبارات المتعلقة باللوجستيات العكسية مثل موقع تجميع المردودات ومراكز إعادة تصنيعها وجمعها.

رابعاً : اللوجستيات الكونية

أدى التقسيم الجديد للعمل إلى تفكيك العملية الانتاجية والتي كانت تتم تحت سقف مصنع واحد وتوزيعها على عدة دول

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

بحيث تنتج كل دولة جزئية من مكونات المنتج النهائي ليتم تجميعها بالقرب من السوق وبذلك أصبح المصنع كونياً.

ولاشك أن التصنيع الكوني يستلزم لوجستيات كونية والتي تتضمن فهماً كاملاً لكيفية التعامل مع الفروق في المسافات والعملات والتعريفات الجمركية والثقافات واللغات والظروف السياسية.

#### منافع اللوجستيات الكونية:

✓ تؤدي إلى خفض أسعار المواد الخام والمنتجات النهائية.

✓ خدمات أفضل للعميل.

✓ تحسين جودة المنتج، وزيادة المنافسة الداخلية.

#### مساوئ اللوجستيات الكونية:

✓ طول الوقت اللازم للعملية اللوجستية.

✓ عدم كفاءة نظام الاتصالات.

✓ تفرض الكثير من التحديات مثل الاختلافات اللغوية.

✓ تقتدافات اللوجستيات الكونية.

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

- ✓ يوجد ثلاثة تدفقات رئيسية في اللوجستيات الكونية.
- ✓ تدفق المواد: إن المواد في اللوجستيات الكونية تشبه إلى حد كبير تدفق المواد في اللوجستيات المحلية باستثناء أن بعض البائعين والمخازن والمصانع تتواجد في دول أجنبية، وينتج عن ذلك طول سلسلة الإمداد، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف السيطرة على أجزائها ولعل أكبر فرق بين اللوجستيات الكونية والمحلية يتمثل في الناقل ووسائط النقل، وتتطلب سلسلة الإمداد الكونية إشراك أطراف أخرى غير البائع والمشتري.

○ ثبات أسعار الصرف.

### نموذج اللوجستيات الكونية:

تتأثر اللوجستيات الكونية بالسياسات الحكومية من جهة والمؤسسات الدولية من جهة أخرى، الحد الأدنى  $Z$  (تكاليف اللوجستيات الكونية = تكاليف النقل + التخزين + المخزون + مخزون السلع الوسيطة والمواد الأولية + التعريفات الجمركية والضرائب + التأمين + تكاليف المعاملات المالية الأخرى).



### اللوجستيات المتكاملة :

يجب جدولة تدفق المردودات ومواد التعبئة من المحل مع تدفق المنتجات إليه ، ويجب أن يكون موقع مركز إعادة التصنيع بالقرب من المستهلك النهائي باعتباره مصدراً لرد مواد التعبئة.

### القيمة المضافة :

مما لا شك فيه ان أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين ، ولكن عندما تبذل المنظمة جهوداً متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء.

فرضاء العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان الى توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفقها بواسطة الانشطة اللوجستية المختلفة.

خامساً: أهداف النظام اللوجستي وعناصر تكلفته وأساليب إدارته

### 1. المقدمة

- الأرض والناس ليسوا متساوون في الانتاجية.
- الأسواق وطنية أو دولية.
- الإنتاج قد يكون مركزاً في عدد قليل من النقاط.
- اللوجستيات هي المعبر بين الإنتاج والخدمات ومواقع الأسواق.
- اللوجستيات هي روح التبادل والتجارة.
- اللوجستيات تشارك في توفير مستويات معيشة مرتفعة اقتصادياً.

### 2. طبيعة منتج اللوجستيات :

منتجات في المتناول أوقريه

### (Convenience Products)

- شراء متكرر ومباشر.
- المنتجات النمطية (البنوك، الدخان، الأغذية).
- توزيع واسع (منافذ توزيع متعددة).

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

---

- تكاليف توزيع عالية (ولكن تعوض بزيادة المبيعات).
- مستوى الخدمة للعميل يجب أن تكون مرتفعة (اتاحة المنتج).

#### منتجات التسوق (Shopping Products):

- المستهلكون لديهم الرغبة للبحث والمقارنة (الأسعار، الجودة، الأداء).
- المنتجات النمطية (الموضة، السيارات، الأثاث، العناية الطبية).
- نقط التخزين أقل (منافذ توزيع محدودة).
- تكاليف التوزيع منخفضة.
- لا توجد حاجة لتوسيع دائرة التوزيع.

#### منتجات استهلاكية (Consumer Products):

#### منتجات مميزة (Specialty Products):

- المشتري لديه الرغبة لبذل مجهود والانتظار لحين تدبير المنتج.
- المنتجات النمطية (الأغذية الممتازة، العربات ذات التصميم الخاص، الاستشارات الإدارية).

- التوزيع مركزي.
- مستويات الخدمة ليست مرتفعة كما في المنتجات القريبة أو منتجات السوق.
- تكلفة التوزيع منخفضة.
- الشركات تحاول أن تجعل لها ماركة أو علامة تجارية.

### المنتجات الصناعية (Industrial Products):

البضائع والخدمات الصناعية هي ما يتم توجيهها للأفراد أو المؤسسات لاستخدامها في إنتاج بضائع أو خدمات أخرى، يتم تصنيف البضائع والخدمات الصناعية طبقاً لمدى دخولها في عملية الإنتاج وهي:

- المواد الخام والأجزاء والمكونات للمنتج النهائي.
- المباني والمعدات التي تستخدم في عملية التصنيع.
- الإمدادات والخدمات الغير مباشرة للعملية الإنتاجية.

### 3. هدف الأعمال:

تحقيق الثروة والمكسب، أو إضافة قيمة للفرد أو المجتمع:

- خدمة العميل هامة ودرجة بالنسبة لنجاح الأعمال.
- هل تضمن جودة المنتجات تحقيق مبيعات لمزيد من المنتجات؟
- لتحقيق الربح يتطلب الأمر:

- زيادة المبيعات.
- تخفيض المخزون.
- تقليل تكاليف التشغيل.

### 4. نقطة الاتصال الضعيفة:

إذا لم تكن الشركة تحقق مكاسب لا نهائية من الأموال فيعنى ذلك أن هناك نقطة اتصال ضعيفة، أو محدد يحول دون تحقيق هذه المكاسب، ومن هذه المحددات ما يلي:

- (1) المواد.
- (2) السوق.
- (3) الإدارة.



(4) الطاقة الإنتاجية.

(5) السلوكيات.

(6) التكلفة.

(7) اللوجستيات.

5. تأثير اللوجستيات في العائد على الاستثمار.

6. هدف اللوجستيات.

- تحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجستيات.
- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة.
- الهدف المالي: هو تعظيم العائد السنوي (نتيجة لمستوى الخدمة اللوجستية الذي يتم تقديمه للعملاء) مطروحا منه تكاليف التشغيل لمنظومة اللوجستيات نسبة إلى الاستثمارات السنوية في منظومة اللوجستيات.

7. تعريف اللوجستيات: اللوجستيات هي عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة لحركة وتخزين المواد الخام، والمخزون تحت

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

---

التشغيل ، والبضائع الجاهزة والمعلومات المتعلقة بها من نقطة المصدر حتى نقطة الاستهلاك بهدف المطابقة مع متطلبات العميل ، وأن يتم ذلك بكفاءة وبتكلفة فعالة.

اللوجستيات هي عملية ضمان توفر الآتي :

- المنتج الصحيح.
- بالكمية الصحيحة.
- بالحالة الصحيحة.
- في المكان الصحيح.
- في الوقت الصحيح.
- للعميل الصحيح.
- بالتكلفة الصحيحة.

8. المحددات اللوجستية :

- تعتبر اللوجستيات عاملاً للنجاح لكل من صناعة إنتاج البضائع وصناعة تقديم الخدمات.
- في صناعة إنتاج البضائع : 65% من التكاليف الكلية تكون في المشتريات ، وحيازة المخزون ، وتحريك البضائع.

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

- في صناعة تقديم الخدمات : 75% من التكاليف الكلية تكون في القوى البشرية وصيانة وجدولة الطاقة اللازمة لتقديم الخدمة.
- الإدارة الناجحة للوجستيات تستطيع تحسين الجودة، وتخفيض التكلفة (20%).
- التقنيات اللوجستية، والمهارات، والقوى البشرية يمكن تحويلها من صناعة البضائع إلى صناعة الخدمات وبالعكس.
- التعريف التقليدي للوجستيات ضيق ولا يعكس العملية اللوجستية التي تتم في صناعة الخدمات.

#### تعريف بديل للوجستيات :

الوجستيات هي عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء، وتدير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، مع التحقيق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء، واستغلال هذه الشبكة ليكون الوفاء بهذه الطلبات موقوتاً.

9. بؤرة الاهتمام للوجستيات الاستجابة للخدمة:

- تقليل أزمدة الانتظار.
- تقع أزمدة الانتظار في عدة أماكن داخل المؤسسة وتكون عادة من المحددات الأساسية لجودة الخدمة اللوجستية (أزمدة الانتظار في شركات الطيران نتيجة أعمال الصيانة والإصلاح).
- التقنيات المستخدمة لتقليل أزمدة الانتظار: برامج تحسين الجودة، نظام الرد والتحويل الآلي للإتصالات، تسهيل الإجراءات، تحسين الإتصالات مع العملاء الداخليين والخارجيين، تحسين دقة وسرعة الحصول على المعلومات).
- إدارة طاقة الخدمة.
- إدارة طاقة الخدمة في المنظمات الخدمية يتشابه مع إدارة المخزون في منظمات إنتاج البضائع.
- تقنيات إدارة طاقة الخدمة: المشاركة في الموارد، تسويق نشاط وإيجابي، التدريب العرضي للعمال، منظومة أفضل للجدولة وإصدار التقارير، إستراتيجيات للتسعير.
- تقديم الخدمة من خلال قنوات التوزيع.
- اتجاهات لإدارة قنوات التوزيع:

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

1. الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا (إستخدام أجهزة متطورة لتحليل وإصلاح الأعطال في المعدات ، طائرة مثلاً ، لتقليل زمن الإصلاح وبالتالي زيادة طاقة خدمة الإصلاح).
2. امتداد ساعات العمل (ماكينات الصرف الآلي تعمل 24 ساعة يوميا ، الاتصال).

## 10. مناخ اللوجستيات المتغير.

### تصاعد مطالب العملاء :

- عندما يزداد عدد الأسواق التي تعرض البضائع يشعر العملاء بفروق فنية صغيرة في المنتج المقدم من عدة شركات متنافسة ، وتظهر حاجة الشركات إلى إيجاد ميزة تفضيلية من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء.
- العميل في أسواق اليوم يطلب ما هو أكثر من جودة المنتج ، إنه يطلب جودة الخدمة.
- المنتجات ليست لها قيمة طالما أنها ليست في متناول العميل في الوقت والزمان المحددين.
- توجد أوجه متعددة لخدمة العميل تبدأ من التوريد في الموعد المحدد إلى خدمة ما بعد البيع.



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

الشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها.

#### ضغط الوقت :

○ أصبح الوقت في السنوات القليلة الماضية أمراً هاماً وحرصاً في إدارة الأعمال.

○ أصبحت دورة العمر للمنتج قصيرة ويطلب المصنعون والموزعون توريد المواد والبضائع في وقت محدد (Just in time delivery)، علاوة على أن العملاء لديهم الرغبة لقبول منتجات بديلة في حالة عدم توفر الاختيار الأول.

○ مفهوم زمن توريد اللوجستيات (Logistics lead time) بسيط للغاية، وهو: كم تستغرق من الوقت عملية تحويل طلب العميل إلى أموال سائلة؟

○ بداية من لحظة إتخاذ قرارات التعهيد من الخارج وشراء المواد والمكونات مروراً بعملية التصنيع والتجميع ووصولاً للتوزيع النهائي وخدمة ما بعد البيع، توجد مجموعة معقدة وهائلة من الأنشطة المطلوب إدارتها للمحافظة على العملاء، هذا هو مجال إدارة زمن توريد اللوجستيات.

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

○ تنشأ المشاكل من التنسيق المحدود لقرارات الإمداد في ظروف تغير الاحتياجات في الأسواق والرؤية المحدودة لدى كل من المشتريات والإنتاج عن الطلب النهائي بسبب طول قنوات الإمداد والتوزيع.

#### عولة الصناعة :

○ في مجال الأعمال الدولية، يتم التعهيد للحصول على المواد والمكونات من السوق العالمي الواسع، ويتم التصنيع عبر البحار، وتباع البضائع في دول عديدة وربما بمواصفات خاصة لكل عميل.

○ أصبح الدور الوحيد الذي تم تركه للشركات الوطنية هوتلبية الطلبات المحلية الخاصة والفريدة، ومن أمثلة ذلك المواد الغذائية.

○ تسعى الشركة العالمية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التعرف على الأسواق العالمية ومنتجاتها، ثم تبنى إستراتيجية للتصنيع واللوجستيات لدعم إستراتيجية التسويق الخاصة بالشركة (مثال: شركة Caterpillar للمعدات لديها مواقع للتجميع منتشرة لإمداد الأسواق على مستوى العالم وتستخدم القنوات اللوجستية للإمداد بقطع الغيار لمصانع التجميع عبر البحار،

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

وقد تستخدم الشركة طرف ثالث لتقديم الخدمة اللوجستية لإدارة عملية التوزيع وأحياناً التشطيب النهائي).

التحدي الذي تواجهه الشركات العالمية هو كيف يتم تحقيق ميزة سعرية من خلال التوحيد القياسي (Standardization) وفي نفس الوقت الاستجابة للمطالب المحلية المختلفة (مثال: شركة Whirlpool للأجهزة المنزلية تستجيب لهذا التحدي باللجوء إلى التوحيد القياسي للأجزاء والمكونات والموديلات ثم من خلال نظم التكامل التنظيمي:

✓ يتم بناء منظمات الأعمال التقليدية على أساس هرمي وطبقا للوظائف، في هذه المنظمات يختص مير المواد بإدارة المواد، ومدير الإنتاج بإدارة الإنتاج، ومدير التسويق بإدارة التسويق وهكذا، بينما تحتاج هذه الوظائف والمكونات إلى خطط وتوجيهات عامة حتى تتواءم مع بعضها، إدارة منظمات الأعمال بهذا الأسلوب التقليدي يتشابه مع محاولة تجميع قطع الـ Puzzle بدون وجود للصورة المطلوب التجميع عليها.

✓ منظمات الأعمال في الغد تحتاج إلى من يستطيع تحقيق التكامل الواسع وأن يكون مهياً نحو أسس النجاح في الأسواق من خلال إدارة البشر والعمليات لتقديم الخدمة للعملاء.

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

✓ ذوو التخصص العام والواسع وليس ذوي التخصص الضيق هم المطلوبون لتحقيق التكامل بين إدارات المواد والإنتاج والتوريد أو التوزيع.

✓ المعرفة بنظرية وسلوك النظم سوف تكون مطلباً مبدئياً للمديرين الجدد، ومن المهم أيضاً تهيئة هؤلاء المديرين ليكونوا متوائمين مع متغيرات الأسواق، مع التركيز الحاد على خدمة العملاء كشرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

### الأنشطة اللوجستية وآثارها الاقتصادية :

اللوجستيك في اللغة هي كلمة إنجليزية تتكون من مقطعين هما Lodge وتعني (يؤوى)، و Istic وتعني (متعلق بـ) ويضم المقطعين تصبح الكلمة Lodgeistic، أي (أمر متعلق بالإيواء) وتم فيما بعد تحوير الكلمة لتخفيف النطق فأصبحت Logistic.

واللوجستيك اصطلاحاً ظهر في محتوى عسكري إبان الحرب العالمية الثانية ويقصد به فن تحريك وإيواء كتاب الجند، أي إدارة تدفقات الأفراد والموارد لدعم المجهود الحربي، عن طريق نقل الجنود، والعتاد، والمؤن، والذخائر من المعسكرات والمستودعات العسكرية إلى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة، وذلك في الوقت الصحيح وبتكلفة معقولة.



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

وقد طور علماء الاقتصاد وإدارة الأعمال هذا المصطلح، واستخدموه في المجالات الاقتصادية، باعتباره فناً من فنون إدارة الأعمال ذات الأثر الاقتصادي الكبير، فأصبحت اللوجستيات تعرف من منظور اقتصادي وإداري على أنها النشاط الذي يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة، بالكميات المناسبة، وفي المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة، وفي تعريف آخر فإن اللوجستيات هي عملية تخطيط، وتنفيذ، ومراقبة التدفق والتخزين الكفء الفعال للبضائع، وما يتعلق بها من خدمات ومعلومات في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة، وذلك من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، بغرض تحقيق متطلبات العملاء.

وأصبحت الأعمال اللوجستية في السنوات الأخيرة تشكل أهمية كبيرة ومتزايدة بالنسبة للعديد من منظمات الأعمال والدول، باعتبارها عملية أساسية تؤدي إلى إضافة حقيقية للقيمة، وعندما أيقنت هذه الدول والمنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية، وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خدمة العملاء، وخفض التكاليف بدأت في تطبيق قواعد الإدارة اللوجستية، وتشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية تستثمر في الأنشطة اللوجستية، علماً بأن هذه الأنشطة توظف حوالي 13% من قوة العمل هناك.



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

كما تشير الإحصاءات إلى أن تكاليف لوجستيات النقل وحدها تبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي، وأوضحت بعض الدراسات الأمريكية أنه في حالة استثمار الإنتاج بتكلفة قدرها 45% من ثمن السلعة، فإن عمليات التوزيع الطبيعي (وهي إحدى الأنشطة اللوجستية المهمة) تتأثر بما نسبته 15% من ثمن السلعة، وهي ما يعادل ثلث تكلفة الإنتاج، ويرجع الاهتمام المتزايد بالأعمال اللوجستية لعدة أسباب وهي:

#### 1. اعتبارات التكلفة العالية:

تمثل تكلفة الأعمال اللوجستية نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف بالنسبة لجميع منظمات الأعمال، حيث أثبتت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة أن متوسط تكلفة الأعمال اللوجستية تصل إلى حوالي 12% من إجمالي الناتج القومي على مستوى العالم، في حين بلغت 50-60% من إجمالي تكاليف التشغيل على مستوى المنظمة، كما أظهرت الإحصاءات خلال العقدين الماضيين أن الدول المتقدمة استطاعت خفض التكلفة اللوجستية من 15% من إجمالي قيمة مبيعاتها عام 1987 إلى 7% عام 2008، في حين أنها ما زالت في حدود 30% بالنسبة للدول النامية، وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة.

## 2. طول خطوط الإمداد والتوزيع :

يميل الاتجاه الاقتصادي الحديث إلى التركيز على الاقتصاد العالمي المتكامل ، لذلك اتجهت العديد من منظمات الأعمال إلى البحث عن استراتيجيات مناسبة تمكنها من تحقيق المنافسة في الأسواق العالمية لمنتجاتها ، من خلال السعر والجودة ، وامتد هذا الأمر إلى الحكومات والسياسات الدولية ، حيث اتجهت العديد من الدول إلى بناء كتلات اقتصادية عالمية مثل : (الاتحاد الأوروبي ، والنافتا) ، وبالتالي أصبح الاتجاه المتزايد نحو التسويق الدولي ، وعولمة الصناعة يعتمد بشكل كبير على الأداء اللوجستي ، وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات ، والتي يتعدى إنتاجها حدود الأسواق المحلية بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.

## 3. اعتبارات خاصة بإستراتيجية التمايز :

تتوقف إستراتيجية التمايز التي تسعى الشركات والمنظمات للوصول إليها على كفاءة أداء الأنشطة اللوجستية من حيث التكلفة ، وخدمة العملاء ، والسبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله للشركات تمييز منتجاتها عن غيرها من المنافسين التكلفة (أسعار المنتجات) ، وبالتالي فإن الأنشطة اللوجستية تساعد المنظمات على التوسع في الأسواق ، وزيادة حصتها السوقية ، وزيادة ربحيتها.

#### 4. الأعمال اللوجستية تضيف قيمة ذات دلالة للعميل :

يتوقف رضا العميل بشكل أساسي على الاطمئنان لمدى توفر المنتجات من خلال ضمان انسيابها ، وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة : لأنه عندما تسعى المنظمة لبذل جهود مميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين ، عبر تجهيز الطلبات ، والمعلومات ، والتخزين والنقل وغيرها ، فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء المحتملين في الوقت ، والمكان المناسبين ، وإلا ستكون السلعة أو الخدمة قليلة القيمة بالنسبة للعملاء.

#### 5. تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة :

أدى الإقبال على استعمال الإنترنت ، والبريد الإلكتروني ، وانتشار ماكينات الصرف الآلي للنقدية ، ونجاح سلسلة مطاعم الأكل السريع إلى جعل العملاء يتوقعون الحصول على رغباتهم واحتياجاتهم من السلع والخدمات في أقصى وقت ممكن ، إضافة إلى ذلك ، فإن تطور أنظمة ، ومعلومات ، وعمليات التصنيع الآلي ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج والتسويق ذوالحجم الكبير ، وبالتالي مثلت الأنشطة اللوجستية أهمية خاصة تجسدت في

"تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع رغباتهم واحتياجاتهم التي تعتمد بشكل أساسي على تدفق المعلومات، والتعبئة، والنقل، والتخزين وغيرها.

ونظراً لأهمية الأنشطة اللوجستية في التجارة والنقل، فقد اتجهت الشركات العالمية إقامة مراكز لوجستية في مناطق قريبة من أسواقها، حيث يعد مفهوم مركز اللوجستيات أكثر اتساعاً وشمولاً من مفهوم مراكز التوزيع، والذي يعرف بأنه: المكان الذي يتم بواسطته تجميع السلع الوسيطة، وتامة الصنع، بهدف إجراء بعض العمليات عليها من فرز، وتعبئة، وتغليف، وتجميع، ثم إعادة شحنها إلى سوق المستهلك النهائي، بهدف خفض التكاليف الكلية لتلك العمليات، والاستفادة من التخصيص وتقسيم العمل، لتحقيق ما يسمى بالوفورات الاقتصادية.

### الأعمال اللوجستية:

تعتمد عملية تسجيل الناخبين الناجحة على التخطيط السليم والقدرة على تنفيذ الخطط بشكل فعال، وتختلف الخطط بحسب اعتماد النظام الانتخابي القائمة المرحلية أو القائمة الدائمة أو السجل المدني.



## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

#### التخطيط اللوجستي - القائمة المرحلية :

يتوجب على النظام الذي يستخدم القائمة المرحلية تنظيم حملة تسجيل قبل الانتخابات من أجل إصدار قائمة بأسماء الناخبين لهذه الانتخابات.

تتحمل جهة واحدة أو شخص واحد المسؤولية الكاملة عن وضع خطط مفصلة وتنفيذ عملية تسجيل الناخبين المحليين ، وهو عادة ما يكون ضابط أو مسؤول التسجيل ، وتستخدم بعض الدول لجناً مستقلة على المستوى الإقليمي أو المحلي موازية للهيكل التنظيمي على المستوى الوطني أو المركزي ، ويكون من الضروري في هذه الحالة توزيع المسؤوليات بشكل محدد وواضح ووضع آلية لتسلسل الأوامر.

وكون ضابط التسجيل يعمل ضمن النطاق القانوني والإداري للدولة ، فإنه ينبغي ان يحدد المهام التي عليه إنجازها في كل يوم أثناء فترة تسجيل الناخبين.

وينبغي أن تقيّم الخطط الأمور التالية :

○ حجم البيانات التي يجب تجميعها.

○ عدد الناخبين المراد تسجيلهم.



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

○ عدد المساكن المراد زيارتها.

○ عدد الموظفين المطلوبين لتنفيذ هذه الزيارات.

كذلك يجب تقييم الوقت المطلوب من أجل معالجة بيانات كل ناخب و(متى لزم الأمر) الوقت المطلوب لإدخال هذه البيانات على نماذج التسجيل، سواء كانت بطريقة إلكترونية محوسبة أو باليد على الآلة الطابعة، ويتم أحياناً ترحيل هذه البيانات لإدارة الانتخابات المركزية، وبدلاً من ذلك، يمكن حفظ البيانات والسجلات محلياً من أجل استصدار قائمة الناخبين، وفي هذه الحالة لا تشترك إدارة الانتخابات المركزية في إجراءات إعداد القائمة.

هذا، وقد يحتاج مسؤول التسجيل لمصادر معينة للحالات الطارئة غير المنظورة، من أجل استكمال عملية تسجيل الناخبين في الوقت المحدد.

تحتاج عملية التعداد إلى تفاصيل عن المنازل المراد زيارتها كل يوم من قبل شخص أو أكثر من موظفي التعداد، وعند استخدام مراكز للتسجيل، يجب أن تحدد الخطط موقع كل منها إضافة إلى مواقع وحدات التسجيل المتنقلة إن وجدت طوال فترة التسجيل، والهدف من ذلك هو ضمان تجهيز هذه المراكز بالكامل عندما يبدأ التسجيل، وفي الواقع قد لا يكون ذلك ممكناً على

### الفصل الثالث

#### الادارة اللوجستية

الدوام ، وكلما زادت مدة التأخير كلما انخفضت كفاءة عملية التسجيل.

يجب أن تتوفر نصوص معينة تحدد أساليب التوظيف وإجراءات التدريب لكافة فئات العاملين بالانتخابات ، وعادة ما يتم إعداد جميع مواد التدريب قبل أن يبدأ التسجيل ، وقد تكون هناك حاجة لخطّة طوارئ من أجل تدريب العمال الذين لم يستطيعوا حضور جلسات التدريب المبرمجة إضافة إلى إيجاد وتدريب البدلاء.

يجب تركيز الاهتمام على الكثافة السكانية ، ونسب التعليم ، والانتماء العرقي ، واللغة ، والأعراف المحلية ، وتوزيع السكان في المناطق الريفية والمدنية ، وأن يتم تعديل الخطط بحسب هذه العوامل.

ينبغي تحليل عملية تسجيل الناخبين وتقسيمها إلى وحدات جغرافية قابلة للتصنيف ، فعلى سبيل المثال ، في حال التعداد السكاني ، من المعروف أن الوحدة الإدارية تتراوح تقريباً ما بين (250 - 500) ناخب ، ويتم بعد ذلك تحليل كل وحدة بحسب المساحات التي تشغلها وحدودها وعدد المساكن التي تتضمنها ، إضافة إلى المسائل الأخرى ذات العلاقة ، وإذا توفر وقت كافي

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

---

للتعداد فإنه من الممكن زيادة الوحدات الإدارية، وسوف يكون هناك قصور إداري واضح إذا تم تنفيذ التعداد بدون تحديد الوحدات الجغرافية.

إن وضع منهجية تجميع معلومات الناخبين يتم عادة قبل التسجيل بفترة طويلة، كما يجب تحديد الإجراءات اللازمة للوصول إلى الناخبين الذين كانوا خارج منازلهم عند زيارة موظفي التعداد، وإجراءات التعامل مع الحالات الطارئة الأخرى، ويجب أيضاً تحديد التسلسل القيادي بشكل واضح إضافة إلى الإجراءات التي يجب إتباعها في حالة تفويض الصلاحية، كما يجب وضع إجراءات موضحة ومفصلة لكل خطوات التسجيل الرئيسة.

يجب تطوير سياسة اتصالية لجميع أفراد إدارة الانتخابات، على أن يشمل ذلك الموظفين الدائمين والمؤقتين معاً، وعادة ما توضح سياسة الاتصال كيف يقوم موظف التسجيل بالاتصال مع إدارة الانتخابات المركزية خلال فترة تسجيل الناخبين، ومن هو الشخص المطلوب للرد على استفسارات الإعلاميين، وكيف ولمن يجب تقديم المعلومات المستجدة أثناء عملية التسجيل.

ينبغي تحديد ساعات العمل بشكل مجداول إضافة إلى المكافآت مقابل تصنيفات الأعمال المختلفة وطريقة الدفع لجميع

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

العمال والموظفين، كما يجب أن يتلقى جميع المسؤولين بيانات خاصة بمجمل تعويضاتهم قبل مباشرتهم أعمالهم.

لابد من توضيح الخطوات المتبعة لإنهاء خدمات موظفي التعداد عند استكمال المشروع، وذلك بالنسبة للنظام القائم على التعداد، أما النظام الذي يستخدم مراكز التسجيل فيجب أن يوضح الخطوات المطلوبة لإزالة المواقع التي تم إنشاؤها.

التخطيط اللوجستي - سجل الناهخين الدائم (القائمة الدائمة للناخبين)

تكون الخطوات الأولية لإعداد قائمة ناخبين دائمة مماثلة لتلك الخطوات المتبعة في إعداد القائمة المرحلية، والاختلاف الرئيسي أنه بعد التسجيل الأولي تصبح المعلومات التي تم جمعها هي أساس السجل الدائم، فيما تركز الجهود اللاحقة على مراجعة دقة هذه البيانات وتحديث القائمة بشكل منتظم، كما أن نوعية البيانات التي يتم تجميعها يمكن أن تسهل إعداد القائمة، فعلى سبيل المثال، من الشائع أن يكون هناك أكثر من شخص يحملون نفس الاسم، فتكون هناك حاجة لوثائق ثبوتية مهمة (مثل تاريخ الميلاد أو رقم هوية المواطن) من أجل تمييزهم عن بعض.



## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

هذا، ويتم وضع قائمة مرحلية لكل دورة انتخابية، وتستخدم أحياناً بيانات من واقع القوائم السابقة، لكن لا توجد قائمة ثابتة للناخبين في نظام القائمة المرحلية، بينما توجد في القائمة الدائمة.

#### الحد من عدد مراكز التسجيل :

بعد إجراء عملية التسجيل الأولية من أجل إنشاء سجل دائم، تقوم إدارة الانتخابات بإزالة معظم مواقع التسجيل، وتبقي على عدد قليل منها فقط للمواطنين الذين يرغبون في التسجيل أو من أجل تحديث بيانات تسجيلهم، وبالرغم من قلة عددها، فغالباً ما تشكل مراكز التسجيل عنصر التكلفة الرئيسة في نظام السجل الدائم، ويمكن تخفيض هذه الكلفة باستخدام أسلوب القائمة الإلكترونية التي تعتمد مصادر عدة للبيانات، الأمر الذي يشبه عملية جمع البيانات للسجل المدني.

يوجد عادة مركز واحد للتسجيل لكل دائرة انتخابية، وعند إجراء الانتخابات تقوم لجنة الانتخابات بزيادة عدد المراكز أو إنشاء وحدات متنقلة من أجل زيارة الأماكن التي سجلت نسب تسجيل متدنية في الماضي، ويتوجب على إدارة الانتخابات وضع معايير



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

أداء (استناداً إلى الحداثة والدقة والشمولية) ومحاولة تحسين الأداء بطريقة نموذجية.

#### أهمية التحديث في وقته :

قد تصبح قائمة الناخبين الدائمة قديمة بمرور الوقت، وتساعد هنا معايير الأداء، مثل تحديث القائمة، في تحديد أوجه القصور والهبوات وكيفية إجراء التحسين والتصحيح.

إن الموعد النهائي لإجراء أي تعديل على بيانات الناخبين في إحدى البلدان هو في الخريف مثلاً، حيث يتم نشر قائمة الناخبين الأولية في نهاية شهر تشرين الثاني/نوفمبر من كل سنة، ويتم بعد ذلك تخصيص وقت لتقديم الالتماسات والاعتراضات، هذا، وتنشر قائمة الناخبين النهائية بعد ذلك بأربعة أشهر تقريباً، أي في 15 شباط/فبراير، وتبقى هذه القائمة سارية المفعول من 16 شباط/فبراير وحتى 15 شباط/فبراير من العام القادم، أي بعد الموعد النهائي لتقديم تعديلات على بيانات الناخبين بفترة 16 شهراً، أما الناخبون الذين انتقلوا إلى دائرة انتخابية أخرى خلال هذه الفترة، فلا يستطيعون الاقتراع في دوائرهم الجديدة (وهذا مثال حي على الإقصاء الإداري)، وقد قام ذلك البلد بإدخال تعديلات تسمح بتحديث قائمة الناخبين عدة مرات.

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

ورغم أن هذا البلد يوصف بأنه من مستخدمي السجل الدائم، إلا أنه في واقع الأمر يقوم بحملة سريعة سنوية على الناخبين ويحدد أهلية الناخبين بناء على المعلومات المجمعة وقت الحملة، بدلاً من التحديث بصورة مستمرة على مدار السنة.

ويبين هذا المثال الفرق الواضح بين القائمة المرحلية والسجل الدائم، وهناك بعض البلدان التي تعتمد السجل الدائم، والتي تقوم بتحديثها مراراً، وقد تقوم بتبادل المعلومات مع أجهزة عامة أخرى كل شهر أو تقوم يومياً بإدخال معلومات قدمها الناخبون بشكل مباشر.

في الولايات المتحدة الأمريكية يكون الموعد النهائي للتسجيل للاقتراع قبل 30 يوماً من موعد الانتخابات، ويطلب من معظم الإدارات إصدار قوائم الناخبين قبل أسبوعين من الانتخابات على أبعد تقدير.

### التخطيط اللوجستي - السجل المدني :

الخطوة الأولى عند إعداد السجل المدني هي تقييم جودة البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر أخرى، وفي بعض

الأحيان تكون مصادر البيانات موثوقة ، وتتركز عندئذ الجهود على ترحيل البيانات الصحيحة للجهة المشرفة على الانتخابات.

### دور السلطات المحلية :

غالباً ما تكون الإدارة المحلية مسؤولة عن تحديث السجل المدني ، ابتداءً من عملية تسجيل المواليد ، وعندما لا تتوفر مثل هذه البيانات الأساسية يجب على الحكومة المبادرة بجمع البيانات لغايات السجل المدني ، وهذا يشبه حملات التسجيل لغايات تجميع قائمة انتخاب دائمة أولية أو قائمة مرحلية.

وخلافاً للقائمة المرحلية ، فإن البيانات التي يتم تجميعها بصورة أولية تصبح العمود الفقري للسجل الدائم وللـسجل المدني ، ولا بدّ من العمل على مراجعة دقة هذه البيانات وتحديث القائمة بشكل منتظم ، وبعكس السجل المدني فإن السجل الدائم يركز فقط على بيانات الناخبين ويستخدم لأهداف انتخابية فقط ، أما السجل المدني نفسه فيمكن استخدامه لعدة غايات ، مثل حفظ بيانات السكان الأساسية ومتابعة الخدمات الحكومية وسجلات الضرائب وتحديد الأشخاص المطلوبين للخدمة العسكرية ، وهذه البيانات الأساسية نفسها التي تم جمعها لهؤلاء الأفراد يمكن استخدامها أيضاً لأغراض انتخابية.

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

#### السجل المدني كمدخل رئيسي للمشاركة في الحياة المدنية :

يساعد السجل المدني في إعداد قائمة موثقة للناخبين من أجل استخدامها في الانتخابات ، وعادة ما يكون التسجيل إلزامياً في هذا السجل بينما يكون طوعياً في كل من القائمة الدائمة والمرحلية ، وبما أن السجل المدني له عدة استخدامات ، فإن الشخص غير المدرج في السجل المدني لا يمكنه التصويت ، كما يمكن إقصاؤه من جميع أوجه الحياة المدنية ، وحسب رأي الدكتور فيليب كونزاليس رورا من محكمة الانتخابات الوطنية في الأرجنتين ، فإن الإقصاء من السجل المدني يترتب عليه ضياع كبير للحقوق.

إضافة إلى الحوافز المدنية المتمثلة في ممارسة حق الاقتراع وأداء الواجب في الخدمة العسكرية ، فإن أي شخص لا يلتزم بهذا الواجب يفقد حقه في امتلاك وثائق ثبوتية حديثة ويعتبر ميتاً من الوجهة المدنية ، فلا يستطيع العمل أو التصويت أو إجراء أي معاملة بصورة قانونية ، كما لا يستطيع مغادرة الدولة أو التسجيل في أي مؤسسة تعليمية أو تلقي أي معونة اجتماعية...الخ.

ونظراً للدور المركزي المهم الذي يلعبه في الحياة العامة ، فإن هذا السجل المدني يعتبر مهماً جداً ، وتتعدى أهميته مجرد إعداد قائمة الناخبين ، ففي السويد على سبيل المثال ، يجب تسجيل كل



## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

مواطن في السجل العام للسكان ، ويقدم هذا السجل بيانات مفيدة لقائمة الناخبين ، حيث يظهر اسم كل شخص يحق له التصويت في قائمة الناخبين حتى إذا لم يرغب هذا الشخص في تسجيل اسمه في القائمة.

### مسؤولية الدولة مقابل المسؤولية الفردية :

عند التخطيط للسجل المدني يجب أن يؤخذ في الاعتبار الدور المركزي الذي يلعبه هذا السجل في الحياة العامة ، ونظراً لكون عملية تسجيل المواطنين إلزامية ، فإن على الحكومة المبادرة في حفظ وتحديث هذا السجل المدني ، وعند القيام بذلك يتوجب عليها إيجاد بنية تشغيلية لها القدرة على جمع البيانات اللازمة لإنشاء السجل المدني ، وليس بالضرورة استخدام أجهزة الكمبيوتر المتطورة لهذه العملية ، فمثلاً في بعض الدول التي يكون عدد سكانها عشرات الملايين استطاعت الحكومة بنجاح إنشاء سجل مدني باستخدام بطاقات وسجلات بسيطة ، إلا أن الحوسبة تسر إلى حد كبير عملية إدارة الكم الهائل من البيانات التي يتم إدراجها في السجل المدني.

ولكون الحكومة هي التي تتصدى ، عادة ، لعملية تحديث السجل المدني ، فإنه يتوجب على المواطنين المبادرة بإخبار الحكومة



## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

عن أي تغييرات تطرأ على بياناتهم الشخصية، وتلزم العديد من الدول مواطنيها بالتبليغ عن المواليد والتغييرات في عناوينهم لدى الجهة التي تحتفظ بالسجل المدني في غضون مدة زمنية محددة قصيرة، وهذه طريقة أخرى يختلف فيها السجل المدني عن الأنواع الأخرى لتسجيل الناخبين.

إضافة إلى ذلك فإن التسجيل في القائمة المرحلية أو الدائمة يبقى سارياً لمدة محددة، بالنسبة للقائمة المرحلية يتوجب على جميع الناخبين المؤهلين التسجيل في كل دورة انتخابية، سواءً صوتوا أم لم يصوتوا في الانتخابات السابقة، وحتى في السجل الدائم، تطلب العديد من الدول من الناخبين المسجلين رسمياً تجديد بطاقاتهم الشخصية أو إعادة التسجيل بعد فترة زمنية معينة، بينما في السجل المدني فإن تسجيل المواطنين للانتخاب لا ينتهي مفعوله بدون سبب وجيه.

### رقم التعريف بالمواطن:

سواء نظرنا الى السجل المدني كقائمة واحدة تستخدم لعدة أغراض، أم كقاعدة بيانات متنوعة تستخدم لعدة أغراض، فإن للسجل المدني ميزة رئيسية واحدة، وهي اعتماده على البيانات المتبادلة بين الهيئات والدوائر الحكومية، ومن أجل تسهيل هذا

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

التبادل هناك حاجة لأداة تعمل كحلقة وصل بين قواعد البيانات في الحاسوب والوحدات الإدارية، وهذه الأداة هي رقم التعريف بالمواطن.

تخصص جميع الأنظمة التي تستخدم السجل المدني لكل مواطن رقماً فردياً بصورة دائمة عند تسجيله وقت الولادة، أو عند التسجيل في سن البلوغ (عادة ما بين 16 - 20 سنة)، ويعتبر هذا الرقم حلقة وصل في جميع قواعد البيانات المختلفة، وبذلك تتفي الحاجة لاستصدار بطاقات شخصية للناخبين أثناء الحملات الانتخابية، وهذا من شأنه أن يوفر من التكاليف الباهظة المترتبة على ذلك.

### إدارة الانتخابات ونظام السجل المدني :

في النظام الذي يستخدم السجل المدني توجد عدة خيارات يجب أن تعمل إدارة الانتخابات بمقتضاها، فإذا كانت الممارسة الديمقراطية محصنة بشكل جيد، فإنه يمكن إدراج إدارة الانتخابات ضمن وزارة حكومية مثل مكتب الضرائب، ولكن كوحدة إدارية منفصلة، أما إذا كانت الديمقراطية أقل ترسخاً في المجتمع فإنه من غير المناسب أن يكون للحكومة إشراف على إدارة الانتخابات، والسؤال الرئيسي هو أين يمكن تحديد مكان إدارة الانتخابات بحيث

يمكنها تحري صلاحية البيانات المستخدمة لتسجيل الناهبين،  
ويختلف الجواب من حالة لأخرى.

### الخدمات اللوجستية

ودورها في رفع كفاءة النقل والتجارة

نظم النقل والتداول اللوجستي :

لقد أحدثت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعمليات النقل المتعدد الوسائط ولوجستيات الإنتاج والنقل التي ظهرت متواكبة مع تحول الهياكل الصناعية والتجارية إلى اقتصاديات الحجم التي تتسم بإنتاج تدفقات كبيرة من السلع قليلة الاختلاف تجزأ إلى وحدات عالية التخصص ولكنها متكاملة وتقع في أماكن بعيدة عن بعضها البعض بهدف التوفيق بين مجموعة من الأنشطة مثل تكاليف الإنتاج وتكاليف الحواجز التجارية وتكاليف النقل وتكاليف التوزيع وما يرتبط به من أنشطة الأمر الذي أدى إلى تركيز الإنتاج والتوزيع والحاجة إلى حجوم شحن أصغر تتطلب تدفق أمثل لحركة البضائع ضمن نظام توزيع يتسم بالكفاءة والسرعة والمرونة وذلك للوصول إلى تحقيق المخزون الصفري والوصول في الوقت المحدد (JOT) Just on Time،

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

وبهذا تكون مصفوفات المنشأ / المقصد للتدفقات السلعية أكثر انتشاراً وتعقيداً من السابق وتتسم بالآتي:

- تعدد مواقع الانتاج والتوزيع.
- العمل على أساس المخزون الصفري.
- العمل في دول وقارات عديدة.

ويسبب اقتصاديات الحجم في عمليات الانتاج والاستفادة من تقسيم العمل على النطاق الدولي تم تحقيق التكامل بين دورات الانتاج والاستهلاك من خلال تقديم أساليب انتاج وتخزين وتوزيع جديدة أطلق عليها اللوجستيات والتي تعرف من قبل المجلس الأمريكي لإدارة اللوجستيات على أنها عملية تخطيط وتطبيق ورقابة التدقيق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والأجزاء والسلع النهائية، وما يرتبط بها من معلومات من نقطة المصدر إلى نقطة الاستهلاك.

أما مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد) فيعرف الخدمات اللوجستية بأنها إدارة عمليات التعبئة والتخزين والمعلومات وخدمات النقل داخل سلسلة التوريد.

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

وقد تحققت هذه المتطلبات من خلال نظام النقل بالحاويات الذي أتاح وفورات اقتصادية وفنية نشأت أساساً نتيجة للتوحيد النمطي للبضائع المنقولة ، واستفادت الوحدات الانتاجية نتيجة الخدمات اللوجستية التي تتميز بدرجة عالية من الموثوقية من تخفيض رأس المال العامل في مجال التخزين من خلال زيادة حجم السلع في سلسلة التوريد مما مكن صناعات الانتاج من استخدام رأس المال الذي أمكن تحريره من خلال خفض المخزون وزيادة الطاقة الانتاجية في استثمارات أخرى ، لقد أحدثت منظومة اللوجستيات تغيرات عميقة في حركة المعاملات التجارية حيث أن معظم هذه المعاملات لا يكون البائع هو صانع السلعة أو مشتريها هو المستهلك النهائي وفيما بين هذين الاثنين يمارس شتى الوسطاء تبادلياً دور البائع والمشتري في إطار نظام دقيق للتدفقات ويشكل هؤلاء قنوات توزيع متعددة تتحرك من خلالها السلع من الصانع أو المنتج وحتى المستهلك النهائي.

### الخدمات اللوجستية في قطاع النقل البري :

وسيط الشحن (متعهد النقل) الذي ينظم عملية نقل متكاملة من الباب إلى الباب ويتحمل المسؤولية التعاقدية طوال هذه



## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

العملية بغض النظر عما إذا كان هو الطرف الذي ينفذ مختلف مراحل الشحن فعلياً أم لا.

لقد أدى الاستخدام المتزايد للحاويات إلى جانب التطورات التكنولوجية التي رفعت مستوى نظم نقل البضائع بين مختلف الوسائط إلى تأثير مباشر وكبير على قطاع النقل بكافة أنماطه وخدماته المساعدة سواء في مجال النقل البحري حيث أخذت الموانئ تتنافس على أن تصبح موانئ محورية عالمية ودخلت في المنافسة الخطوط الملاحية المنتظمة ووسطاء النقل الدوليين وتجاوزت حدود المنافسة تداول البضائع إلى المنافسة على اكتساب نسبة من القيمة المضافة المتحققة خلال عملية النقل من بلد المصدر إلى بلد المقصد، وقد امتدت الموانئ إلى الداخل من خلال المراكز اللوجستية والموانئ الجافة التي تقدم كافة الخدمات (محطات الحاويات، خدمات التخزين بأنواعه، خدمات التعبئة والتفريغ، خدمات التجزئة أو التجميع وخدمات التغليف، التصنيع..... الخ) وبذلك تشابكت وارتبطت المفاهيم وأصبح مفهوم الخدمات اللوجستية مفهوماً شاملاً يضم العديد من العناصر المتكاملة بحيث أصبح مسألة التميز التنافسي وتحقيقه من الصعوبة بمكان أن تتحقق بردود أفعال دون أن تكون نتاج عملية تخطيط استراتيجي تأخذ في الحسبان الأهمية الكبيرة لمراكز الخدمات اللوجستية في نظام النقل بالحاويات

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

وعمليات النقل الدولي المتعدد الوسائط والاعتماد المتزايد على الإدارة الشاملة للخدمات التي تواكب تدفقات المبادلات التجارية والتحديث المستمر لنظام تبادل المعلومات الالكترونية (EDI) (Electronic Data Interchange)، كما بلغت المعدات والتجهيزات التكنولوجية دوراً كبيراً في دعم عمليات التطوير في قطاعات النقل المختلفة، وبخصوص لوجستيات النقل البري فيمكن النظر إلى نوعين من اللوجستيات تلك التي تتم داخل الدولة والأخرى الإقليمية بين مجموعة من الدول ولقد أدى تركيز الانتاج والتوزيع إلى نقاط وصول أقل مع تخفيف القيود وتطوير خدمات النقل في البلدان الصناعية مما زاد من دور النقل بالشاحنات ففي الولايات المتحدة فإن الشاحنات التي تصل رحلاتها إلى أقل من 50 ميل مسؤولة عن 81% من إجمالي الرحلات و47% من الحمولة الكلية و66% من الإيرادات التي تحققت و36% من الكيلومترات المقطوعة.

كما قامت الشاحنات بتوفير خدمات الوصول والسحب من وسائط النقل الأخرى (البحري والجوي) وكذلك خدمات الوصول والسحب بين هذه الوسائط وبالذات الشحن بالسكك الحديدية، ويمكن القول بأن الرحلات القصيرة تشكل العمود الفقري للاقتصاد

الأمريكي، كما أدى ذلك إلى ظهور الشحن عند الحد الأمثل (Truck Load Trucking TLT).

ومن البديهي أن الوقت هو محور نجاح لوجستيات النقل بكافة أنماطه فحمولة تحتوي على قطع غيار لازمة لإبقاء خط انتاجي في حالة تشغيل مستمرة يتعرض للتأخير في الوصول إلى المصنع الطالب، والتساهل في إمداد مصنع بحاجته من المواد الخام أو السلع الوسيطة وإعاقة الشاحنات المحملة الوقت فإن لوجستيات النقل تعتمد في استراتيجيتها على التطور المستمر لبرامج ودورات أنشطتها وتسهم البرمجيات الجديدة التي تسعى إلى ربط أجهزة الكمبيوتر على مستوى الكرة الأرضية بالأقمار الاصطناعية وذلك لبناء شبكة متكاملة لتبادل المعلومات والبيانات تتيح لهذه الشبكة متابعة البضائع بالبضائع أو التي في طريقها للتحميل في المراكز الحدودية وغير ذلك من العوائق قد تجاوزتها الخدمات اللوجستية الخدمية المعتمدة على التكنولوجيا للسيطرة على جميع حلقات نقل وتوزيع وتخزين وبيع التجارة الدولية وما يصاحب ذلك من عمليات أخرى مباشرة وغير مباشرة وينفس في مراكز التخزين وعلى ظهر الشاحنة أو السفينة أو في عربات السكك الحديدية وبأقصر وقت ويأدق التفاصيل، وبالتأكيد أن هذا يتطلب شركات

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

---

نقل قادرة على تحمل وطأة المنافسة في نظام نقل وتداول لوجستي متكامل من خلال ما يلي :

1. الإبقاء على جداول أسعار خدماتها ومستوى أدائها وفقاً لشروط ومتطلبات السوق.
2. متابعة دراسة أنظمة النقل وإجراءات الشركات ومراكز اللوجستيات المنافسة وعوامل نجاحها.
3. تبسيط وتسهيل أساليب اتخاذ القرارات وأن تكون أكثر فاعلية في مواجهة التطورات والمتغيرات.
4. إقامة شبكة واسعة من الحوارات والروابط والعلاقات العامة مع قطاع النقل الدولي والعاملين فيه بكافة أنماطه واتباع أساليب المبادرة والتخطيط بعيداً عن سياسة التصرف من موقع رد الفعل.
5. أن تقدم نفسها للعملاء باعتبارها شريكاً جديراً بالثقة ويمكن الاعتماد عليه ويقف على الجانب الآخر ليؤدي دوره في ظل نظام نقل لوجستي.

ولا بد من الإدراك بأن النقل يعتبر العنصر الرئيسي من عناصر الخدمات اللوجستية وتزايد أهميته في إجمالي التكلفة اللوجستية لحركة التجارة الدولية كما أن إجراء أي تغييرات في مجال



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

النقل مثل إنشاء شبكات سكك حديدية جديدة تربط أقاليم الدول الواحدة أو تربط مجموعة من الدول وزيادة الطاقة الاستيعابية لوسائل النقل أو ربط الدول عن طريق ممرات أو معابر أرضية أو أنفاق تحت الأرض أو مياه البحار كل ذلك سيؤدي إلى تغيرات جوهرية في كلف النقل وحركة التجارة وعملية التنمية بصورة شاملة داخل الدولة وضمن المجموعة الإقليمية التي يحدث فيها هذا التغير.

#### الخدمات اللوجستية وحركة التجارة الدولية :

وهناك ارتباط وثيق بين نقلات حركة التجارة الدولية واللوجستيات والنقل متعدد الوسائط ، وخاصة النقل البحري الذي يقوم على نقل ما نسبته 83%<sup>(1)</sup> من إجمالي حركة التجارة الدولية ، وهذا الارتباط يسهم في زيادة كفاءة النقل في تسير حركة التجارة الدولية ويتم متابعة عملية تحقيق هذا الترابط من قبل العديد من المنظمات الدولية والإقليمية المعنية بالتجارة الدولية ومن أهمها منظمة التجارة العالمية (WTO) حيث تم تضمين خدمات النقل المتعدد الوسائط والخدمات اللوجستية الإعلان الوزاري لمؤتمر الدوحة (2001/11/14/9) ويعكس ذلك ان المفاوضات المقبلة سوف تراعي نظام النقل المتعدد الوسائط والخدمات



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

اللوجستية ونظراً لدرجة التحرير لقطاع النقل في أعالي البحار فإن المشكلات الكبرى التي ينبغي معالجتها تتصل بالدرجة الأولى بالجزء الداخلي من سلسلة النقل أي إدراج عمليات النقل المتعدد الوسائط والخدمات اللوجستية ضمن عمليات تحرير التجارة، وبالنسبة لخدمات النقل متعدد الوسائط فإن تحريره يواجه صعوبات بسبب الخوف من فتح الباب أمام دخول قطاع النقل البري في نطاق الاتفاق العام بشأن التجارة في الخدمات، حيث أن معظم الدول المنضمة إلى منظمة التجارة العالمية لم تقدم أي التزامات في مجال النقل البري، أما الدول التي عقدت التزامات إضافية في مجال النقل المتعدد الوسائط في مشاريع مخططاتها تلجأ إلى اعتباره التزاماً إضافياً، أما بالنسبة لعملية تحرير الخدمات اللوجستية وخدمات القيمة المضافة، فرغم أنه لا يوجد مدخل مستقل حالياً لتصنيف الخدمات التي أعدها منظمة التجارة العالمية، فإن العناصر المتصلة باللوجستيات قد أدرجت فعلاً تحت عناوين فرعية مختلفة مثل قطاع خدمات النقل (الشحن، خدمات مناولة الشحن، خدمات التخزين، خدمات وكلاء الشحن، ..... وغيرها) وكذلك قطاع خدمات أعمال التجارة (إدارة الجرد وتجهيز الطلب... وغيرها).

وإلى جانب منظمة التجارة العالمية (WTO) فإن هناك مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) والبنك الدولي

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

واللجنة الاقتصادية لأوروبا وغيرها، ويبين الجدول رقم (9) إنتاجية موانئ الحاويات لعام 2002 والأهمية المتزايدة للخدمات اللوجستية وكفاءة النقل في حركة التجارة العالمية حيث وصلت في عام 2001 إلى 236.7 مليون حاوية مكافئة بزيادة سنوية مقدارها (5) خمسة ملايين حاوية (وحدة من الوحدات المعادلة لعشرين قدماً) عن عام 2000 والذي بلغ مستواها (231.7) مليون حاوية مكافئة.

### أكبر (20) محطة للحاويات وإنتاجيتها في عام 2002

الميناء	بالوحدات المعادلة لعشرين قدماً لعام 2002
هونغ كونغ (الصين)	18.61
سنغافورة	16.94
بوزان	9.33
شنغهاي	8.62
كاوهسيونغ	8.49
شيزهين	7.61
روتردام	6.52
لوس أنجلوس	6.11
هامبورغ	5.37
انتويرب	4.78
لونج بيتش	4.52

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

الميناء	بالوحدات المعادلة لعشرين قدماً لعام 2002
بورت كلانغ	4.53
دبي	4.19
نيويورك	3.75
كوينغداو	3.10
بريمرهافن	3.03
جيوياتاورو	2.99
مانير	2.87
طوكيو	2.83
فليكستو	2.80
المجموع الأكبر 20 محطة طرفية	126.99

ويتبين من الجدول أن موانئ الشرق الأقصى وجنوب شرق آسيا في المقدمة من حيث الإنتاجية وتعد من المناطق الانتاجية الكبرى على مستوى العالم باعتبار وجود اقتصاديات عملاقة مثل اليابان، الصين، كوريا الجنوبية، ويأتي ميناء هونغ كونغ في المرتبة الأولى حيث تم مناولة (18.61) مليون حاوية مكافئة في عام 2002 ويليه ميناء سنغافوره حيث تم مناولة (16.94) مليون حاوية مكافئة لنفس العام.

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

وفي الترتيب رقم (13) جاء ميناء دبي بإجمالي مناولة (4.19) مليون حاوية مكافئة ونسبة زيادة بلغت ~ 19% عن عام 2001 والذي بلغت فيه حجم المناولة (3.5) مليون حاوية مكافئة ، ويعود هذا العدد من الحاويات والزيادة في أعدادها إلى الدور الذي يقوم به ميناء دبي كميناء محوري في منطقة الخليج العربي وجنوب غرب آسيا وكذلك إلى مركز الخدمات اللوجستي والممثل في المنطقة الحرة في جبل علي والتي تضم ما يزيد عن (1500) شركة عالمية تعمل في مختلف الأنشطة والقطاعات الاقتصادية ، وهذا المركز اللوجستي يرتبط بالموانئ الاقليمية والعالمية بواسطة (125) خطاً ملاحياً ، كما أن مطار دبي الدولي يخدم (200) رحلة طيران يومية إلى أكثر من (100) جهة في أنحاء العالم ، وقد وفرت كفاءة مقومات البنية الأساسية للمنطقة اللوجستية وكفاءة شبكة المواصلات البرية والبحرية والجوية وانعدام القيود على تحويلات النقد والإعفاءات من الضرائب وانعدام الرسوم على الصادرات والواردات الأسباب لتوطين هذا العدد من الشركات الدولية الكبرى في المنطقة الحرة في جبل علي ، كما أن التطور والتحسين المستمران في ميناء دبي لمواكبة التغيرات في الموانئ العالمية من حيث الأداء والكفاءة قد ساهم أيضاً في مناولة هذا العدد من الحاويات ، حيث بدأت هيئة ميناء دبي في تنفيذ المرحلة الأولى



## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

من توسعة ميناء جبل علي بكلفة (237) مليون دولار وتشمل حفر قناة الدخول إلى عمق (17) متر وتوسيعها إلى (325) متر وتشيد خمسة مراسي إضافية مجهزة بـ (14) رافعة تتجاوز مقاييس باناماكس (Post-Panamax) متنقلة على جسور.

وفي الدول الأوروبية وأمريكا الشمالية يأتي في المرتبة الأولى ميناء روتردام - هولندا، فقد تمت مناقلة (6.11) مليون حاوية مكافئة في عام 2002 بزيادة مقدارها 20% عن عام 2001 الذي وصل فيه حجم المناولة (5.18) مليون حاوية مكافئة، ومن الأسباب التي تجعل ميناء روتردام في المقدمة يعود إلى أن (49%) من المراكز اللوجستية التي أقامتها شركات أمريكية في أوروبا تتركز في هولندا، وأن (42%) من المراكز اللوجستية التي أقامتها الشركة اليابانية في أوروبا تتركز أيضاً في هولندا وجميعها تتواجد في منطقة الظهير القريب من ميناء روتردام وتعمل في مجال صناعات البتروكيماويات والإلكترونيات والصناعات الهندسية والدوائية ومختلف أنشطة القيمة المضافة.

ونتيجة الارتباط الناجح لحركة التجارة بتكنولوجيا المعلومات وظهور التجارة الإلكترونية وذلك بإجراء المعاملات التجارية للسلع والخدمات عن طريق تقنيات شبكة الانترنت فإن



## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

هذه التجارة لم تقتصر على مجرد عمليات بيع وشراء السلع والخدمات، بل تجاوزتها إلى خدمات الموانئ البحرية وخدمات محطات الحاويات الجافة (الموانئ البرية) وخدمات النقل البري والجوي، بالإضافة إلى الخدمات المصرفية والصفقات المالية وأنظمة المقاصة وخدمات البورصات المالية وغير المالية، وتزداد عمليات التجارة الالكترونية في الانتشار والنمو حيث قفزت من (70) مليون دولار أمريكي في عام 1995 إلى أكثر من 1.5 مليون تريليون دولار أمريكي في عام 2002 ومعظم عمليات التجارة الالكترونية تتم في الولايات المتحدة الأمريكية وتليها أوروبا الغربية واليابان والشرق الأقصى، أما الدول النامية ومنها الدول العربية فلا تزال تواجه العديد من المعوقات أمام تطبيق ونمو التجارة الالكترونية على نطاق واسع وكفاءة عالية.

ويعود هذا الانتشار المتزايد إلى المزايا التي تحققها التجارة الالكترونية من حيث قدرتها على الوصول إلى أسواق العالم جميعها في وقت واحد وبأقل التكاليف من خلال توفير المستندات الورقية وما تسلزمه من نفقات عامة وإدارية وتساعد في تطبيق نظم التصنيع الحديثة وتخطيط الاحتياجات من المواد وموارد التصنيع وتطبيق قواعد اللوجستيات واستراتيجية خفض المخزون السلعي، واتباع نظم تسليم البضائع في الوقت المحدد (Just in Time)،

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

---

كما أن إرسال المعلومات الخاصة بنقل البضائع مباشرة إلى أجهزة الجهات الحكومية الرقابية يؤدي إلى سهولة ويسر في إنجاز إجراءات المراقبة الرسمية، مثل رقابة سلطات الحدود والرقابة الجمركية والصحية.

واقع النقل والتجارة في المنطقة العربية والمتغيرات في مجال الخدمات اللوجستية وتكنولوجيا المعلومات :

في الوقت الذي بلغت فيه أن يصل حجم التجارة الالكترونية في عام 2004 إلى حوالي (6.9) ترليون دولار أمريكي يقع (89%) منها في (12) دولة موزعة<sup>(1)</sup> كالتالي :

- أمريكا الشمالية 3.5 ترليون دولار أمريكي.
- شرق آسيا 1.6 ترليون دولار أمريكي.
- أوروبا الغربية 1.5 ترليون دولار أمريكي.
- أمريكا الجنوبية 82 مليار دولار أمريكي.
- شرق أوروبا / افريقيا / 69 مليار دولار أمريكي.

### الشرق الأوسط :

فإن هذه التجارة في المنطقة العربية ما زالت في بدايتها وتواجهها العديد من التحديات أهمها الإطار التشريعي والتنظيمي الملائم والامكانيات الفنية والتقنية والكوادر البشرية والخدمات المساعدة مثل التمويل، التأمين، النقل، المعلومات والقدرة التنافسية واستحداث نماذج جديدة لإدارة وأداء عمليات الانتاج والتجارة باستخدام آليات التجارة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إضافة إلى سرعة التغيرات على الصعيد العالمي والمتعلقة بالأسواق والصناعات والخدمات.

وفي إطار الخدمات اللوجستية العربية، فما زالت في صورتها البدائية إذا ما تم استثناء ميناء دبي والمنطقة الحرة في جبل علي حيث تتسم الجهود بالتجزئة على نطاق واسع من حيث قلة المراكز اللوجستية وتدني مستوى الخدمات المقدمة في هذه المراكز والقيود المالية والإجرائية أمام سرعة وسهولة وانسياب حركة التجارة البينية والذي يؤدي إلى طول رحلة وسائط نقل البضائع والتي تشكل الشاحنات النسبة العظمى منها مما ينتج عنه :

1. زيادة أجور نقل البضائع وارتفاع نسبتها إلى قيمة السلعة على متنها حيث تقدر نسبة أجور النقل لبعض السلع الزراعية بين

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

الدول العربية حوالي 20 - 30% من ثمنها مقارنة بحوالي 9% في حال النقل البحري.

2. ارتفاع الكلفة من حيث اللوجستيات والنقل (عدا) (أجور) والمتمثل بسرعة معالجة دور حركة التجارة من تاريخ إيداع الطلب ولغاية التسليم وتقاس بالكيلومترات المقطوعة في اليوم والتي تجعل من المنافع التي تحققها عملية تحرير التجارة تتلاشى بسرعة عبر التكاليف الزائدة، والوقت الطويل الذي تستغرقه المعاملات التجارية حيث نقل دور حركة التجارة عن 50 كيلومتر في اليوم بينما تبلغ في الدول المتقدمة صناعياً 378 كم في اليوم<sup>(1)</sup> مما يعني ارتفاع تكلفة الشحن الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع تكلفة السلع بين الدول العربية وفي حالة السلع الوسيطة والانتاجية يؤدي بدوره إلى زيادة تكاليف الانتاج في الدول العربية ومن ثم ارتفاع في أثمان السلع المصدرة مما يؤدي في ظل المنافسة الشديدة إلى انخفاض شديد في أرباح المصدرين أو خسارة السوق وكما تفيد التقديرات بأن مضاعفة تكاليف النقل في البلد الواحد تؤدي إلى انخفاض كبير في تجارته تبلغ 80%<sup>(3)</sup>.

3. ضعف أو إنعدام خدمات وسطاء الشحن (متعهدى النقل) الذي يتعاضد دوره في حركة التجارة الدولية من خلال الإدارة الكفؤة والموثوقية والجودة العالية والقيام بكافة العمليات التي



يتطلبها النقل من الباب إلى الباب بما فيها اختيار واسطة النقل المناسبة والتخزين والتخليص والتأمين والتوزيع ووثائق النقل وبأقل كلفة ويأدنى قدر من الضرر أو التلف أو التأخير الذي يلحق بالبضائع المنقولة.

4. تدني خدمات أسطول نقل البضائع على الطرق (الشاحنات) في البلدان العربية نتيجة تشرذم ملكية الشاحنات وسيطرة الملكية الفردية وتقادم أعمارها وغياب أنماط النقل المتخصص والتعقيدات الجمركية كما أن طول المسافات وتعقد الإجراءات في المراكز الحدودية والتقلبات السياسية بين البلدان العربية والظروف الأمنية ألحقت ضرراً بأسطول النقل بالشاحنات الذي يمثل العمود الفقري في حركة التجارة العربية البينية جعلت هذا القطاع يعاني من ظروف مالية سيئة ولا يملك القدرة على التحديث بشاحنات جديدة تتسم بإنتاجية عالية وبمواصفات دولية مناسبة.

5. تباين أنظمة النقل بين الدول العربية نظام الدور، نظام الترفيق، أنظمة التحميل والتفريغ إضافة إلى حقوق النقل، الدخول فارغ بقصد التحميل، التحميل في رحلة العودة، النقل إلى طرف ثالث حيث أن معظم الشاحنات العابرة (ترانزيت) تعود فارغة



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

مما يؤدي إلى ارتفاع أجور النقل وبالتالي زيادة التكاليف اللوجستية للنقل البري.

6. اضطراب حركة النقل في الموانئ العربية والاختناقات التي تواجهها وتأثير ذلك على حركة النقل بالشاحنات باعتبارها واسطة النقل الرئيسية في عملية النقل للصادرات والمستوردات عبر الموانئ.

7. وتبقى المشكلة الرئيسية التي تعاني منها لوجستيات التجارة العربية وهي ضعف حجم التجارة العربية البينية وهنا تظهر العلاقة المترابطة بين النقل والتجارة فضعف حركة التجارة تمنع الاستفادة القصوى من اقتصاديات الحجم عبر مختلف أنظمة النقل وتحد من استعداد الشركات لتقديم خدماتها لعدم توفر خدمات نقل مكثفة وكذلك تعمل على خطوط نقل بعيدة مما يؤدي إلى تحمل البضائع عبء كلفة الرحلة ذهاباً وإياباً بدلاً من تقاسم هذا العبء بين الصادرات والواردات وبنفس الوقت فإن لوجستيات نقل ذات جودة متدنية تؤدي إلى ركود في حركة التجارة.

## الجهود والإجراءات الأردنية في مجال تسهيلات التجارة والخدمات الالكترونية :

إدراكاً لأهمية قطاع النقل البري على التطور الاقتصادي واستجابة للمتغيرات الدولية والمحلية في هذا القطاع فقد تم إعداد استراتيجية وطنية للنقل وتم تبنيها على كافة القطاعات ذات العلاقة في المؤتمر الذي عقد بتاريخ 2001/10/8 وتم بنيتها وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحرير قطاع النقل البري من القيود والاحتكارات وإفساح المجال لكافة الناقلين للعمل على أسس متكافئة وزيادة قدرته على المنافسة من خلال تطوير بنيته الأساسية ووسائطه وإعادة هيكلة وتعزيز دور القطاع الخاص وإبراز الفرص الاستثمارية في قطاع النقل البري وحث القطاع الخاص على الاستثمار فيها لرفع الكفاءة الإنتاجية وبكلف اقتصادية تعزز القدرة التنافسية بحيث :

- تتولى وزارة النقل رسم السياسات العامة والإشراف على تنفيذها من قبل الهيئات والمؤسسات المرتبطة بالوزارة.
- يتولى القطاع الخاص عمليات التشغيل وتقديم الخدمات.

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

وكذلك إيجاد الإطار التنظيمي والقانوني لتحقيق هذه الأهداف وتوفير البيئة الاستثمارية الجاذبة وتشجيع المنافسة ومنع الإحتكار وتحسين ورفع مستوى الخدمات والسلامة العامة للقطاع وتطبيق المقاييس والمعايير العالمية ومراعاة أحكام الاتفاقيات الدولية المنظمة لهذا القطاع حيث تم إصدار عدة تشريعات أهمها:

1. قانون نقل البضائع على الطرق لسنة (2002).
  2. نظام تنظيم أعمال وسطاء الشحن.
  3. كما تم إصدار التعليمات اللازمة لممارسة أعمال النقل المتخصص لنقل البضائع على الطرق ونظام ترخيص الناقلين ووسطاء الشحن وذلك لتحديد المسؤوليات والحقوق لكافة أطراف عملية النقل وتنظيم عملية منح التراخيص، كما يجري العمل على تحديث أسطول نقل البضائع على الطرق وفقا للمواصفات والمعايير الدولية.
- وتم استكمال برنامج التحرير التدريجي لنظام الدور ونظام الأجور بهدف إيجاد الشركات الناقلة المنظمة القادرة على التعامل مع المتغيرات من خلال الإدارة المالية الناجحة وأساليب الاتصال السريع واعتماد مبدأ الأمان والسلامة للبضائع المنقولة واحترام عنصر الوقت في وصول البضائع إلى مقاصدها النهائية.

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

من خلال دراسة التجارة العربية البينية تبين أن هذه التجارة بقيت خلال العقدين الماضيين تتراوح بين 8-10% من حجم التجارة العربية الخارجية بالرغم من الاتفاقيات العربية في مجال تحرير التجارة العربية البينية وأخرها منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى ، وقد بين الهيكل السلعي للصادرات العربية والواردات العربية تنامي الخلل في الهيكل الإنتاجي العربي الذي تتعاضم فيه الأهمية النسبية لقطاع الخدمات وقطاع المواد الخام المصدرة إلى الأسواق الخارجية وينفس الوقت الاعتماد على الأسواق الخارجية لسد الاحتياجات المتزايدة للسوق العربية من المواد الزراعية والمواد المصنعة ، كما تبين الواقع الفعلي لنشاط النقل البري بالوطن العربي وتدني خدماته اللوجستية وارتفاع تكلفته بسبب واقع الاسطول وملكيته والإجراءات الحدودية المعقدة وتباين أنظمة النقل وضعف وخوض دور وسيط الشحن ، كما تم التعرض إلى الدور المهم للوجستيات في حركة النقل والتجارة وارتفاع تكاليف الشحن الناجم عن عدة عوامل منها تدني مستوى الهياكل الأساسية وتكنولوجيا النقل ومحدودية أطوال السكك الحديدية وبالتالي محدودية دورها في حركة التجارة البينية والنقص في بعض محاور الطرق وتدني مستوى الصيانة وأنظمة العمل غير الملائمة وفي جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي غيرت بصورة جذرية



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

الأسلوب الذي تتم به التجارة الدولية ، فوسائل الاتصال الإلكترونية تستخدم لتبادل المعلومات وإبراهيم العقود وتتبع البضائع من بلد المنشأ إلى بلد المقصد وتعرض الدول العربية للتأخر في استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب استثماراً في الأجهزة والمعدات وإيجاد التشريعات اللازمة وبناء القدرات البشرية ذات الكفاءة العالية في التعامل مع التطورات المستمرة في مجال التقنية الحديثة في الاتصالات والمعدات.

وتعتبر المراكز اللوجستية المتخصصة أو المتعددة الأغراض والموانئ الجافة التي تختار أفضل المواقع لجميع البضائع ومواقع توزيعها وأفضل أساليب التخزين ووسائل النقل المناسبة والتنظيم الكفؤ لتدفق البضائع من الأدوات الأساسية في حركة التجارة وشروط المنافسة ، ونظراً لأهميتها فهناك مقترحات لتحرير قطاع الخدمات من بعض الدول المنظمة إلى منطقة التجارة العالمية وإعداد قوائم موحدة بالخدمات اللوجستية والخدمات المتصلة بها بما فيها خدمات شحن البضائع وخدمات مناولة البضائع وخدمات محطات الحاويات والمخازن وخدمات إدارة المخزون وخدمات تجهيز الطلبات وخدمات الإنتاج والتخطيط وخدمات الإنتاج والمراقبة.



## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

لقد أدى زيادة الطلب على تسليم البضائع بقدر أعلى من السرعة والتواتر والموثوقية والأمان إلى زيادة أهمية ودور وسطاء الشحن على توفير هذه المتطلبات من خلال توفير خدمات لوجستية وخدمات نقل متعددة وبكلف مناسبة، وقد أدى هذا إلى إنشاء العديد من مراكز التخزين ومحطات الحاويات الجافة ومراكز التحميل والتفريغ بالقرب من مراكز الاستهلاك ومراكز الانتاج والموانئ والمراكز الحدودية مع ربطها بكافة وسائل النقل الممكنة والمزودة بوسائل الاتصال الالكترونية لتبادل المعلومات وبأنفس الوقت فإن هذه المراكز متصلة ومتوافقة مع المراكز والموانئ الاقليمية والعالمية.

وقد أدت مراكز الخدمات اللوجستية إلى تقصير المسافات مع ازدياد حركة الترددات لأسطول نقل البضائع وزيادة المسافة التي تقطعها الشاحنة محملة بين هذه المراكز أو بين المراكز والموانئ مما أدى إلى خفض التكاليف والحد من عمليات التلف أو الضرر للبضائع أو التأخير للشاحنات والبضائع المحملة عليها.

وتبرز أهمية مراكز الخدمات اللوجستية من قدرتها على الاستفادة من حركة التجارة داخل البلد الواحد أو حركة التجارة العابرة (ترانزيت) من خلال القيمة المضافة الذي توفره هذه المراكز

والناجمة عن عمليات الإدارة أو التخزين والتعبئة والتغليف والتجميع كما أن العديد من هذه المراكز قد ضمت نشاطات صناعية تجميعية لسلع نهائية أو سلع وسيطة وصناعات تحويلية صغيرة وفرت العديد من فرص العمل والخبرات، وهذه الميزة هامة للدول العربية التي أصبحت الرسوم الجمركية والرسوم ذات الأثر المماثل ذات أهمية كبيرة في تحقيق الإيرادات لخزيتها حيث يمكن تحقيق هذه الإيرادات ونسبة أعلى أحياناً وبكلف أقل من خلال القيمة المضافة وفرص العمل التي توفرها هذه المراكز، إضافة لما توفره هذه المراكز من تقليل الكلف لصادراتها وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة مع السلع الأخرى.

ولكن رغم ميزة القيمة المضافة فإن العديد من الدول العربية تتخوف من الأثمان الباهظة التي سيتم دفعها لاقتناء الأصول اللوجستية من معدات وآلات وأدوات تكنولوجية متقدمة وخدمات استشارية وشراء واقتناء وإدارة وسائط نقل التجارة من شاحنات وقطارات وطائرات وسفن وعبارات وأنايب ناقلة للنفط والغاز، وتقدر الدراسات حجم الاستثمار المطلوب توفره لتأمين الزيادة في أسطول نقل البضائع بالشاحنات لمواجهة النمو في التجارة البينية بين الدول العربية بـ 135 مليار دولار، وبمتوسط سنوي 13.5 مليار على مستوى المنطقة العربية.

العربية المشتركة وتقرير دور القطاع العربي والأجنبي وتوفير  
البنية الاستثمارية الملائمة لتسهم في معالجة الخلل المتنامي للهيكل  
الانتاجي العربي.

وفي جانب الإطار التشريعي لحركة التجارة العربية البينية  
فتمثل في قصور الاتفاقيات الثنائية والجماعية في إطار الجامعة  
العربية من حيث عدم وجود آليات محددة لمتابعة المشاكل المتعلقة  
بالتطبيق وعدم مواكبتها للمتغيرات المستمرة في قطاع النقل وغياب  
المسؤوليات والهيئات الإشرافية والضمانات المالية المستحقة لإدارة  
الجمارك<sup>(1)</sup> وعدم شمولها لكافة النواحي الإجرائية والتنفيذية  
لعملية النقل من موقع التحميل إلى موقع التفريغ.

أولاً: في مجال ضعف التجارة العربية البينية:

بهدف تصحيح الخلل في الهيكل الإنتاجي العربي وتلبية  
الطلب المتزايد على المنتجات الصناعية والتي تشكل 72% من  
الواردات العربية وأهم بنودها آلات ومعدات النقل والتي بلغت في  
عام 2003 ما قيمته (64) مليار دولار، فيجب العمل على إقامة  
صناعات عربية مشتركة لوسائط ووسائل ومعدات النقل البري  
ودمج الصناعات القائمة حالياً وكذلك صناعة تقنية المعلومات

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

وأجهزة الاتصالات التي تتزايد أهميتها وحاجة السوق العربية إليها لتطوير مرافقها ومراكز خدماتها اللوجستية.

وقد رأينا أن دولاً نامية قد حققت أشواطاً بعيدة في مجال الإنتاج والتسويق لهذه السلع.

ومع أن بعض الدول العربية منفردة تستطيع أن تحقق بعض النجاحات في مجال صناعة وسائط النقل أو وسائله أو تقنية المعلومات إلا أن التطور المستمر في تكنولوجيا النقل والاتصالات ودرجة التعقيد والإتساع ومزايا الحجم بحيث يصبح من الصعب تطويرها ما لم يتوفر جهد عربي واسع النطاق ومنظم وفي سوق عربية واحدة.

كما أن تكنولوجيا النقل والاتصالات توفر الأسس لنمو قطاعات هامة أخرى مثل الزراعة والإسكان والمباني والإنشاءات الصناعية والصحة العالمية، وإنتاج الأجهزة المدنية والمعدات العسكرية والآلات اللازمة للزراعة وتوليد القوى الكهربائية<sup>(1)</sup> وعبرها، إن المنافع التي تعود على الإقتصاد العربي تتناسب مع الجزء الذي يتم تصنيعه وتشغيله وصيانته وتأمينه وخدمته كلياً من نظام النقل.



ثانياً: في مجال الخدمات اللوجستية:

كما تعزيز التنمية الإقتصادية المحلية والعربية وتعزيز التجارة العربية البينية وكذلك التجارة العربية الخارجية يعتمد على تطوير نظم النقل العربية الداخلية والدولية وكفاءة هذه النظم ودرجة الأمان والموثوقية والاهتمام بعامل الوقت والمرونة التي تتمتع بها وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات الإقليمية والدولية في نظم النقل والتجارة ولتحقيق هذه الرؤية يتوجب العمل على:

1. تطوير وتحديث اتفاقية النقل العربية والثنائية والإقليمية وإيجاد الآليات المناسبة لمتابعة تنفيذها وبشفس الوقت إعداد مجموعة من الإتفاقيات تحكم كافة متطلبات حرية انتقال البضائع والمركبات عبر الحدود الدولية العربية والإستفادة من الخبرات الدولية والإقليمية الناجحة في مواقع مختلفة من العالم في إطار جامعة الدول العربية وفي حال صعوبة ذلك فيمكن السير بذلك في إطار ثنائي بين الدول المجاورة أو إطار ثلاثي على غرار بعض الإتفاقيات بين الأردن ولبنان وسوريا ومجلس التعاون الخليجي مع إمكانية التطوير لدخول دول عربية أخرى.

2. تطوير مراكز الحدود العربية وذلك من خلال إقامة مراكز خدمات لوجستية متعددة الأغراض وتقديم كافة خدمات



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

المناولة والتخزين وخدمات التجميع والتجزئة والتعبئة والتغليف والخدمات الجمركية وخدمات التخليص، وتزداد فاعلية هذه المراكز في حال توحيد المراكز الجمركية، وفي حال الإبقاء على مراكز جمركية منفصلة فيمكن إنشاء المركز اللوجستي بالقرب من هذه المراكز على أرض مشتركة بين الدولتين العربيتين المتجاورتين وتسهم هذه المراكز في تقليص عمليات التأخير وتقصير المسافات وزيادة الترددات وتوفير السلع الاستهلاكية والسلع الوسيطة لأقرب موقع لاستهلاكها ومن المفيد أن ترتبط هذه المراكز مع مراكز خدمات لوجستية ومحطات للحاويات الجافة ومراكز تحميل داخل كل دولة عربية.

3. ولتحقيق التكامل ورفع كفاءة النقل لا بد من تطوير دور وسيط الشحن الذي يتحمل مسؤولية عملية النقل في كافة مراحلها وإصدار التشريعات اللازمة على صعيد كل دولة وعلى صعيد الجامعة العربية وتحديد المسؤوليات وتوحيد وثائق النقل وإيجاد رابطة عربية لوسطاء الشحن تتكون من روابط فرعية في كل دولة عربية.

4. لكي تستطيع شركات النقل العربية وأساطيل نقل البضائع العربية أن تقدم خدمات منافسة ومتطورة ووفقاً لمواصفات ومعايير عالمية لا بد من إقامة شركات نقل عربية مشتركة ويمكن

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

في المرحلة الأولى دمج الشركات القائمة وإعادة هيكلة قطاع نقل البضائع في كل دولة عربية.

5. إن التطورات في مجال النقل المتمثل في تطور تكنولوجيا المعلومات ونظام النقل المتعدد الوسائط يتطلب إيجاد نظام لتبادل المعلومات لحركة وسائط النقل البري وينفس الوقت يتطلب تطوير وتحسين خدمات قطاعات النقل الأخرى البحرية والجوية وقطاع النقل بالسكك الحديدية ومعالجة الإختناقات في الخدمات اللوجستية ذات المستويات المتدنية التي تقدمها الكثير من الموانئ العربية وكذلك معالجة القصور الواضح في أطوال السكك الحديدية.

إن تحقيق ذلك يتطلب التعاون من الدول العربية على صعيد ثنائي أو جماعي مع إيجاد آلية واضحة للشراكة بين القطاعين العام والخاص وتهيئة البيئة الملائمة للإستثمار والتي تعتبر البلدان العربية من أقل البلدان في العالم في مجال جذب الإستثمارات رغم كافة التشريعات والإمتيازات والإعفاءات التي أخذت بها في السنوات الأخيرة.

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

طبيعة أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية :

أولا : ماهية المحاسبة الإدارية الإستراتيجية :

المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ما هي إلا جزء من نظام المعلومات الإداري المتكامل للمنشأة، وجاء ظهور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية نتيجة للتغيرات والتطورات في البيئة الصناعية الحديثة وما تتابع ذلك من تغيرات في طرق ووسائل الإنتاج وكذلك التوزيع والتسويق، فأدى ذلك إلى اضطرار إدارة المنشأة من محاولة لتطوير نظم وطرق المحاسبة الإدارية لكي تتواءم وتتمشى مع متطلبات العصر الراهن، وتهدف في نهاية الأمر إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية تدعم الميزة التنافسية للمنشأة.

ثانيا : أساليب المحاسبة الإدارية :

تشمل الآتي :

1. أسلوب التكاليف على أساس النشاط : **Based Activity**

**Costs** حيث يعتبر ذلك الأسلوب (A B C) من أحد

أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية يهدف إلى قيادة التكلفة،

حيث من خلال ذلك الأسلوب يتم تقسيم المنشأة إلى مجموعة

من الأنشطة والتي بدورها تقوم باستهلاك الموارد الاقتصادية

المتاحة بالمنشأة فينتج عن هذه الأنشطة مجموعة من التكاليف يتم تحميلها مباشرة على المنتجات.

أي أن التكاليف غير المباشرة يتم تحميلها على مرحلتين هما:

الاولى : تحميل التكاليف غير المباشرة على الأنشطة.

الثانية : تحميل تكاليف الأنشطة على المنتجات.

وتعليقا على ذلك ، فإن ذلك الأسلوب (A B C) يمكن استخدامه في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية من من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج ، وبالتالي يصحب ذلك التخلص من التكاليف المترتبة على هذه الأنشطة.

2. أسلوب الإنتاج الفوري (الإنتاج في الوقت المحدد): **Just In Time** يعتبر (JIT) من أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية حيث يهدف إلى خفض التكلفة ، وذلك من خلال الوصول بتكلفة المخزون إلى الصفر.

حيث أنه وفقاً لذلك الأسلوب تتم عمليتي الشراء والبيع في آن واحد ، مما يترتب على ذلك خفض رأس المال المستثمر في المخزون والتكاليف الكلية المصاحبة لعملية الإنتاج بما لا يؤثر ذلك

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

على اعتبارات الميزه التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة وتمييز المنتج من ناحية السعر والجودة في الأداء.

وبناء على ذلك، يعتبر ذلك الأسلوب (JIT) هو الأسلوب الأمثل والأقرب بالنسبة للأنشطة اللوجستية، وذلك لما له من دور فعال في خفض التكاليف الناتجة عن الأنشطة اللوجستية من خلال عملية التدفق المناسب للإنتاج في التوقيت المناسب، أي أنه يحكم حركة التدفقات بين البائع والمشتري ويخلق نوع من المرونة في سرعة إتمام الصفقات أي كان نوعها.

### 3. إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management

يعتبر ذلك الأسلوب (T Q M) من أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية والذي يهدف إلى قيادة التكلفة من خلال الجودة في الأداء خلال دورة حياة المنتج.

ويعرف ذلك الأسلوب على أنه :

الهيكل التنظيمي والمناهج والإجراءات التي تطبقها المنشأة بهدف التأكيد للعملاء بوصول منتجاتها للمستوى الذي يلبي احتياجاتهم الصريحة والضمنية.



## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

ويترتب على استخدام ذلك الأسلوب تحقيق وقت منخفض خلال دورة حياة المنتج، وزيادة تحسين الإنتاجية، وضمان جودة أعلى في الإنتاج تتمثل في عيوب أقل، وكذلك أيضا اتصال أسرع بين العملاء.

ونتيجة لهذه العناصر والتي يحتويها ذلك الأسلوب (T Q M) فإنه يتم الاعتماد عليه في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية من خلال الجودة في الأداء المتمثلة في الجودة في طرق أفضل لتدفق الإنتاج والخدمات وكذلك المعلومات إلى من يريد الحصول عليها.

طبيعة الأنشطة اللوجستية :

أولا : مفهوم الأنشطة اللوجستية ونشأتها :

1. مفهوم الأنشطة اللوجستية :

اللوجستية (بالإنجليزية : Logistics)، أو ما يعرف بالعربية (فن السوقيات)، هي فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات، الخدمات حتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد أو تصدير

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي.

وتتضمن اللوجستيات: تجميع المعلومات، النقل، الجرد، التخزين، المعالجة المادية والتغليف (الصندوق).

وفي عام 1990، عرفها مجلس إدارة السوقيات (منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة الأمريكية) بأنها:

علمية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات من نقطة المنشأ حتى نقطة الاستهلاك من أجل أرضاء متطلبات ورغبات العميل.

بينما عرفها معجم أوكسفورد للغة الإنكليزية بأنها: "فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد، الأفراد والوسائط".

## 2. نشأة الأنشطة اللوجستية:

يعود أصل كلمة اللوجستية (Logistics) إلى اللغة الإغريقية القديمة، وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب"، وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

---

الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع إلى المجال الاقتصادي.

حيث أن نشأة مفهوم اللوجستيات نشأ عسكرياً، حيث بدء استخدام في الجيش الفرنسي عام 1905، وذلك بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت المناسب وبأفضل طريقة ممكنة، ثم استخدم بكثافة خلال الحرب العالمية الثانية حيث كان أحد العوامل الرئيسية في انتصار جيوش الحلفاء، وما أن أنهت الحرب العالمية حتى بدأ ظهور دراسات تنادي بتطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال حيث عرفت باسم (Business Logistics) حيث تبين من الدراسات التي أجريت في ذلك المجال (الأعمال) أن 40% (في المتوسط) من تكلفة إنتاج أي سلعة في الدول المتقدمة يرجع سببها إلى الأنشطة اللوجستية.

مما ترتب على ذلك زيادة تكلفة الأنشطة اللوجستية في تلك الدول، وأصبح من غير الممكن لهذه الدول أن تحقق لها ميزة تنافسية إلا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجستية.

ثانياً: أنواع الأنشطة اللوجستية:

1. البريد السريع:

حيث تستخدم خدمات البريد السريع بشكل رئيسي الشحن عن طريق الجو أو البر، وذلك لإتمام تسليم المستندات والوثائق والطرود، ويمكن أن تمتلك شركات تسليم البريد السريع بعض أو كل الطائرات والمركبات المطلوبة أو يمكن أن تدخل في عقد استئجار خاص أو طويل الأمد، وعادة لا يزيد وزنها عن 50 كيلو جرام.

ويعد ذلك القطاع من أكثر القطاعات حيوية للاقتصاديات العالمية على وجه العموم والاقتصاديات المتنامية على وجه الخصوص، ويعود ذلك إلى تنامي حجم التعاملات بين الاقتصاديات المختلفة، ويبلغ إجمالي قيمة خدمات البريد السريع الناتجة من هذه التجارة ما مقداره 30 مليار دولار وذلك وفقاً لأخر الإحصائيات العالمية (الهيئة الأوربية للبريد السريع)، ويتوقع في الأجل المتوسط أن يبلغ النمو السنوي من هذا القطاع من 20% - 35% سنوياً.

## 2. الشحن والتخزين:

حيث يتمثل هذا النوع في خدمات شحن المواد الأكثر حجماً، والتي يزيد وزنها على 50 كيلوجرام، وتستخدم جميع وسائل الإمداد الجوية والبحرية والبرية والسكك الحديدية.

حيث يعتبر قطاع الشحن والتخزين من القطاعات ذات الأهمية العالية في عمليات نقل البضائع سواء كان ذلك عن طريق البر أو البحر أو الجو وكذلك شحنها، وتظهر أهمية الشحن حالياً في كونه أصبح من المكونات الرئيسية التي تساعد في تحديد السعر النهائي للمنتج.

وتشير التوقعات العالمية إلى النمو المستقبلي في قطاع الشحن والتخزين من 4.5% - 5% سنوياً في ظل الظروف الحالية، ويرجع سبب ذلك إلى الإصلاحات في البنية التحتية التي اتجهت لها أكثر الدول النامية من ناحية تطوير قطاعات النقل من بحر أو جو أو سكك حديدية والتي بدورها سوف ترفع فرص النمو في هذا القطاع، ومن ناحية أخرى فإن سوق الشحن في الشرق الأوسط قد نما بمعدل متوسط 15% سنوياً منذ 1995.



### 3. إدارة سلسلة الامداد:

حيث تقوم بتوفير عدد من الأنشطة أو الخدمات المتكاملة كامتداد لعملية التسليم المادي، وتشير الاتجاهات العالمية في مجال إدارة سلسلة الامداد إلى ميل الشركات بصورة متزايدة إلى اختيار الشركات القادرة على تقديم حلول متكاملة في إدارة سلسلة الامداد بحيث تشمل تنسيق ثلاثة اتجاهات للتدفق وهي البضائع والمعلومات والأموال، وسوف ينمو الطلب على خدمات ادارة سلسلة الامداد مقابل زيادة الطلب على تحديد موردين قادرين تقديم منتجات تنافسية.

وطبقا لتقرير صادر عن ( Logistics Working Group ) on يقدر السوق الاجمالي العالمي من الامداد بما يفوق 320 مليار دولار أمريكي سنويا، ولا يزال ينمو بمعدل سنوي متوسط يتراوح ما بين 3%- 10% سنويا وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا من أكبر أسواق خدمات الامداد وأكثرها نضجا والتي تشكل الحصة الأكبر في السوق العالمية، حيث تحقق نمو حوالى 4% سنويا.

ثالثا: الأسباب التي أدت الى الاعتماد على الأنشطة اللوجستية:

1. احتياج المصانع الى الكميات الأساسية من البضائع لتشغيل العملية الانتاجية بسرعة وفي الوقت المناسب.
2. توزيع المنتجات بعد الانتهاء من تصنيعها مباشرة وبطريقة أفضل.
3. تركز الأنشطة اللوجستية على تحديد مدى القدرات اللوجستية لاستيعاب كمية الإنتاج وطول خطوط الإنتاج.
4. تهتم الأنشطة اللوجستية بما يعرف بطرق تصميم المصانع الداخلية لتوفير تدفق فعال لكل من العمال، البضائع، المعدات، والمعلومات لتضمن أعلى مستوى من الإنتاجية.
5. تركز الأنشطة اللوجستية على توفير تدفق ماهر للبضائع يضمن استمرارية الإنتاج بالشكل الأنسب.
6. تقوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعال وذلك بين نقطة الإنتاج ونقطة الاستهلاك لهدف إرضاء المستهلك.
7. عدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية اللازمة كي تؤدي الخدمات على المستوى المطلوب دوليا.

8. عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات الشركة في هذا المجال.
9. دخول الشركة لميكان أعمال جديدة تختلف احتياجاتها اللوجستية عن الاحتياجات اللوجستية للأعمال التي اعتادت على ممارستها.

دور أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية :

أولاً: دور أسلوب التكاليف على أساس النشاط في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية :

1. استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج والإبقاء على الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج ، ما يترتب على ذلك خفض التكاليف المترتبة على هذه الأنشطة.

2. خفض التكلفة خلال مراحل العملية الإنتاجية والتسويقية والإدارية ، مما يساهم ذلك في تحقيق المرونة في تسويق المنتج أو الخدمة إلى المستهلك.

3. قصر دورة المنتج أو الخدمة المؤداة للعملاء ، مما يساعد ذلك على خفض التكلفة المستنفذة وكذلك الوقت خلال مراحل

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

---

الإنتاج أو الخدمة المؤداة، وسرعة دخول المنتج أو الخدمة إلى السوق.

4. التركيز على مسببات التكلفة (محركات التكلفة) ومحاولة إتلافها والتخلص منها مباشرة.

ثانياً: دور أسلوب الإنتاج الفوري (الإنتاج في الوقت المحدد) في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية:

1. استلام الخامات والأجزاء في وقت التشغيل على خطوط الإنتاج عند صدور أمر من العميل بالإنتاج.

2. تخفيض المخزون من الخامات والإنتاج تحت التشغيل والإنتاج التام إلى أكبر حد ممكن.

3. التركيز على الأنشطة الضرورية واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج.

4. استخدام العامل متعدد المهام الذي يمكنه تشغيل مراكز العمل بدلا من تشغيل آلة واحدة.

5. إقامة علاقة عمل قوية مع المورد والعميل لتحقيق تسلم المورد في الوقت المناسب لاحتياجات الإنتاج، وتسليم المنتجات التامة في الوقت المتفق عليه لضغط المخزون.

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

---

6. التركيز على كميات صغيرة في الشراء وعدد قليل من الموردين بعقود طويلة بما يمكن من تحقيق مزايا تخفيض العادم والمعاد تشغيله.

7. تخفيض الوقت السابق للإنتاج، وقت العامل، وقت الآلات وما يترتب على ذلك من تخفيض المخزون.

8. السحب بعمليات متسلسلة.

9. الإنتاج بكميات قليلة.

10. رقابة جودة العيوب الصفرية.

11. النقل بدفعات قليلة.

12. ضمان الإرسالية يقلل من الحاجة إلى مخزون الأمان الاحتياطي مع الفوائد المتحققة من تخفيض المخزون.

ونتيجة لذلك، فقد تم تطبيق ذلك الأسلوب في شركة (Toyota & Kawasaki) اليابانية، وبعض الشركات الأمريكية مثل (General Motors)، وقد أظهرت الشركات اليابانية التي استخدمت ذلك الأسلوب لمدة خمس سنوات زيادة متوسط إنتاجية العمالة قدرها 30%، 60% انخفاض في حجم المخزون 90% انخفاض في نسبة الإنتاج المعيب 15% انخفاض في



المساحات المطلوبة للمصانع ، وقد حققت شركة (General Motors) الأمريكية تخفيض في التكاليف السنوية المرتبطة بالمخزون من 8 مليار دولار إلى 2 مليار دولار ، وتخفيض تكلفة الركود والتقاعد بنسبة 60%.

ثالثا: دور أسلوب إدارة الجودة الشاملة في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية :

1. زيادة كمية الإنتاج : وفي نفس الوقت الحد من الفاقد في كمية الخامات والضائع من الوقت والمرفوض من الإنتاج ، مما يؤدي ذلك إلى الهبوط بتكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوى.
2. التحرك بثقة إلى قمة السوق والتوسع وتحقيق درجة أعلى من رضا المستهلكين ، وبالتالي تحقيق أرباح عالية مستقرة ومتنامية.
3. تقييم العلاقات مع الموردين.
4. المحافظة على العلاقة التعاقدية بين المتعاقد العام والموردين والمتعاقدين الفرعيين.
5. العلاقات الهيكلية مع المتعاقدين الفرعيين والموردين سوف يسهل إنجاز أو تحقيق متطلبات الجودة الكلية للعميل خاصة في بيئات الأسواق التنافسية والمضطربة.

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

6. تطوير إدارة الجودة وتقنيات الترابط أو التشابك تكون مفيدة في حماية العلاقات الهيكلية مع المتعاقدين الفرعيين.

7. تطوير وتمكين وسائل اتصالات ذات كفاءة عالية من أجل إدارة علاقات فعالة في المنشأة.

وبناء على ما سبق، يرى الباحث من خلال عرض عدد من أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية أن أسلوب (J I T) يعتبر هو الأسلوب الأفضل والأمثل لاستخدامه في خفض التكاليف الناتجة عن الأنشطة اللوجستية، يرجع ذلك إلى عدة اعتبارات منها التوقيت السليم لتدفق الموارد اللازمة لتيسير المنتج من المنبع إلى المصب، المرونة في التطبيق، التناسق بين أوامر الشراء واحتياجات السوق، ووفرة في وسائل وطرق الاتصال السريعة والمناسبة.

الأمر الذى أدى إلى ملائمة ذلك الأسلوب وأفضليته في خفض التكاليف الناتجة عن الأنشطة اللوجستية، وذلك بهدف دعم الميزة التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة وتمييز المنتج من ناحية السعر المناسب والجودة في الإنتاج.

فالأنشطة اللوجستية هي فن السوقيات، أي فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات، الخدمات حتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك.

## الفصل الثالث

### الادارة اللوجستية

---

وكذلك فإن يوجد هناك عدة أنواع للأنشطة اللوجستية ، وهي خدمة البريد السريع ، خدمة الشحن والتخزين ، وخدمة إدارة سلسلة الإمداد ، وأن هذه الأنشطة تعتمد عليها العديد من الشركات العالمية الكبرى في عملية توزيع وتسويق منتجاتها عبر وسائل النقل المختلفة.

وتعتبر المحاسبة الإدارية الإستراتيجية نظام معلومات يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات طويلة الأجل على أساسها تضع المنظمة خططها المستقبلية المالية والإدارية.

وتتضمن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على عدد من الأساليب الإدارية الحديثة تعمل على خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية ، وذلك بهدف إلى دعم الميزة التنافسية من خلال قيادة التكلفة وتمييز المنتج من ناحية السعر المناسب والجودة في الإنتاج.

## الفصل الثالث

### الإدارة اللوجستية

---

## المصادر والمراجع

1. التقرير الاقتصادي العربي للأعوام 1985، 2003، 2004
2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية - حركة انتقال التجارة العربية عبر المنافذ الجمركية (الإطار التنظيمي ومقترحات التطوير) - فريق من الخبراء - القاهرة 2003.
3. الأمم المتحدة - تسهيل نقل البضائع الدولية في منطقة الاسكوا - نيويورك - 2001 وثيقة رقم E/ESCWA/TRANS/2000/4.
4. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي Undp - تقرير التنمية البشرية لعام 2001 (توظيف التقنية لخدمة التنمية البشرية) - الطبعة الأولى - نيويورك 2001.
5. د. أيمن النحراوي - الدور اللوجستي للموانئ العربية - مجلة النقل والمواصلات - السنة الخامسة، العدد (56) أيار 2003 / الرياض.
6. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية - استعراض النقل البحري 2003 - تقرير أمانة الاونكتاد - الأمم المتحدة - نيويورك وجنيف 2003.



7. د. عمر سالماني - النماذج العالمية لتسهيلات التجارة والنقل والجمارك ودورها في إزالة العقبات الحدودية - ندوة تطوير مشروع منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في ضوء التجارب العالمية ذات الصلة - القاهرة 17 - 2002/9/19.
8. وزارة النقل الأردنية - قطاع النقل في الأردن - الإطار المؤسسي - الاستراتيجية، المشاريع والخطط المستقبلية 2003
9. المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الإدارة الاستراتيجية لتكاليف النقل ودورها في تنمية حركة التجارة العربية البينية - فريق من الخبراء - القاهرة - 2003.
10. المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الاتفاقيات الدولية والإقليمية للنقل البري ودورها في تذليل معوقات التجارة العربية البينية - فريق من الخبراء - القاهرة 2003.
11. أنطوان زحلان - البعد التكنولوجي للوحدة العربية - مركز دراسات الوحدة العربية - طبعة ثانية - بيروت 1983.
12. مؤسسة المناطق الحرة - التقرير السنوي 2004
13. د. شريف هاشم - نماذج وأنماط التجارة والأعمال الالكترونية وأثرها على تنمية التجارة البينية العربية - ندوة تطوير مشروع منطقة التجارة العربية الكبرى في ضوء التجارب ذات الصلة - القاهرة - 17 - 2002/9/19.

14. المنظمة العربية للتنمية الإدارية - دراسة العقبات الناجمة عن الممارسات والإجراءات الحدودية التي تمارسها السلطات المختلفة عند المنافذ الجمركية - ملخص ونتائج وتوصيات الدراسة - ندوة تطوير مشروع منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في ضوء التجارب العالمية ذات الصلة - القاهرة - 17-19/9/2002

15. لؤي عبد المجيد - أثر تكنولوجيا المعلومات على التجارة والنقل في المنطقة العربية، ندوة تطوير مشروع منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في ضوء التجارب العالمية ذات الصلة القاهرة 17-19/9/2004

16. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية - تنمية خدمات النقل المتعدد الوسائط والخدمات اللوجستية - مصدر سابق.



# المحتويات

الموضوع	الصفحة
المقدمة	5
الفصل الأول	
الإدارة، مفهوما، عوامل ظهورها، مداخلها	
تعريف الإدارة	9
الادارة بين العلم والفن	10
العوامل الممهدة لظهور علم الادارة	12
مدخل الادارة العلمية	15
مدخل وظائف الادارة	18
مدخل العلاقات الإنسانية	23
مدخل العلوم السلوكية	26
المدخل الكمي	27
مدخل النظم	28
الوصول إلى الهدف بأكثر من طريقة	34
تقييم مدخل النظم	35
المدخل الشرطي أو الموقفي	35
الفرق بين مدخل العلاقات الإنسانية والمدخل الشرطي	38
الفصل الثاني	
الإدارة في الإسلام	
نشأة الإدارة وتطورها	43

الموضوع	الصفحة
لمحة تاريخية موجزة عن الإدارة	48
اهتمام الإسلام بالإدارة	50
بداية النهضة الإسلامية في الإدارة وقصة تطوره	54
خصائص نظرية الإدارة في الإسلام	55
حكم الولايات في عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم)	56
مكونات الفكر الإداري الإسلامي	67
أهم الإنجازات ودور المسلمين في الحضارة الغربية	71
فضل الحضارة الإسلامية على أوروبا	75
تعليق المنصفين من الغربيين	78
الفصل الثالث	
الإدارة اللوجستية	
أصل الكلمة والتعريف	83
اللوغستية الإدارية	85
لوغستية الطرف الثالث	85
لوغستية الأعمال	86
إدارة الأنشطة اللوجستية	86
تعريف اللوجستيات	87
أصل الكلمة	87
العمليات اللوجستية	90
أهمية الأعمال اللوجستية	92
منظور التكاليف للأنشطة اللوجستية	94



الموضوع	الصفحة
اتجاهات اللوجستيات	96
القيمة المضافة	96
هدف اللوجستيات	97
نقاط تبين أهمية اللوجستيات	98
استنتاجات	99
الانشطة الساسية	102
مراحل تنفيذ الخدمة اللوجستية من خلال طرف ثالث	114
تعرف اللوجستيات في اتجاهين	117
منافع اللوجستيات الكونية	118
مساوئ اللوجستيات الكونية	118
نموذج اللوجستيات الكونية	119
اللوغستيات المتكاملة	120
القيمة المضافة	120
تحقيق الثروة والمكسب ، أو إضافة قيمة للفرد أو المجتمع	124
تعريف بديل للوجستيات	127
تصاعد مطالب العملاء	129
ضغط الوقت	130
عولة الصناعة	131
الأنشطة اللوجستية وآثارها الاقتصادية	133
الأعمال اللوجستية	138
التخطيط اللوجستي - القائمة المرحلية	139

الموضوع	الصفحة
الحد من عدد مراكز التسجيل	144
أهمية التحديث في وقته	145
التخطيط اللوجستي - السجل المدني	146
دور السلطات المحلية	147
السجل المدني كمدخل رئيسي للمشاركة في الحياة المدنية	148
مسؤولية الدولة مقابل المسؤولية الفردية	149
رقم التعريف بالمواطن	150
إدارة الانتخابات ونظام السجل المدني	151
الخدمات اللوجستية	152
الخدمات اللوجستية في قطاع النقل البري	154
الخدمات اللوجستية وحركة التجارة الدولية	159
الشرق الأوسط	167
في مجال ضعف التجارة العربية البينية	177
في مجال الخدمات اللوجستية	179
طبيعة أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية	182
ماهية المحاسبة الإدارية الإستراتيجية	182
أساليب المحاسبة الإدارية	182
طبيعة الأنشطة اللوجستية	185
مفهوم الأنشطة اللوجستية ونشأتها	185
أنواع الأنشطة اللوجستية	188
الأسباب التي أدت الى الاعتماد على الأنشطة اللوجستية	191

الموضوع	الصفحة
دور أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية	193
المصادر والمراجع	199
المحتويات	203













# ادارة الأعمال اللوچستية

Bibliotheca Alexandrina



1241804



دار المستقبل للنشر والتوزيع  
عمان - وسط البلد - أول شارع الشابسوغ  
تلفاكس: +96264658263  
info.daralmostaqbal@yahoo.com  
متخصصون بإنتاج الكتاب الجامعي



دار البداية ناشرون وموزعون  
عمان - وسط البلد  
هاتف: +96264640679 تلفاكس: +96264640579  
info.daralbedayah@yahoo.com  
خبراء الكتاب الأكاديمي